MARÍA FERNANDA LÓPEZ

CÓMO ENTRENAR LA FUERZA DE VOLUNTAD

Así funciona el MÚSCULO MENTAL

CÓMO ENTRENAR LA FUERZA DE VOLUNTAD

Así funciona el músculo mental

María Fernanda López

Diseño de portada e interior: Donagh I Matulich

Cómo entrenar la fuerza de voluntad
María Fernanda López
1.ª edición: noviembre, 2016

© 2016 by María Fernanda López
© Ediciones B Argentina S.A., 2016
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
www.edicionesb.com.ar

ISBN DIGITAL: 978-987-627-688-7

Maquetación ebook: emicaurina@gmail.com

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en el ordenamiento jurídico, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

A mis padres, a quienes amo profundamente.
A mi pareja, por estar y acompañarme.
A mis hermanos, sobrinos
y toda mi familia, los adoro.
A mis queridos pacientes, que me motivan
para ser cada día mejor, de los que aprendo
y me nutro constantemente.
A Silvia Itkin, por seguir creyendo
en mí y proponerme nuevos desafíos.
A Oscar Finkelstein, por seguir
guiándome en este mundo nuevo,
siempre con gran sentido del humor.

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria

Agradecimientos
Introducción
1. Ahora no, después
2. Tomando decisiones
3. Por qué elegimos esto y no aquello
4. Ni sí ni no, ni blanco ni negro
5. Estar motivado
6. No tengo ganas, ¿y ahora?
7. Como nos influyen el ambiente y los otros
8. Nuestra zona de confort
9. Basta de procrastinar
10. ¡Qué dilema! (Bonus track)
11. Mitos y realidades
Bibliografía

Agradecimientos

A todos los que me incitan a abandonar mi *zona de confort* y zambullirme en la *zona mágica* y, también, a los que intentan llevarme a la *zona de pánico* (y no lo logran) consiguiendo que me esfuerce cada día más en bucear en la *zona de aprendizaje*.

A la Lic. Liliana Freire y al Dr. Sergio Pampin, que creen en mí, me plantean desafíos, me permiten crecer en todos los aspectos y me dan libertad de decisión y de acción.

A todos los que me han formado en esta maravillosa carrera que amo.

A mis grandes amigos que siempre están presentes, aunque de muchos me separan cientos de kilómetros: Mariano Miglioranzi, Deborah Lausecker, Marita Malm Morgan, Gabriel Hernández y Victoria Tirro.

A Yanina Leiva, una gran compañera que me ha motivado y ha sido un excelente pilar en todo este proyecto.

A mis incondicionales amigos Romina Tion y Nicolás Quintero.

A Lilita, mi fiel compañera gatuna que aunque no sepa leer se merece que la reconozca por su amor incondicional.

A la vida, que sigue sorprendiéndome.

Introducción

Desde que abrimos los ojos a la mañana y hasta que volvemos a dormirnos, estamos permanente y constantemente tomando decisiones, con más o menos exigencia, con mayor o menor nivel de conciencia de que las estamos tomando. El simple hecho de escuchar el despertador y levantarnos es una toma de decisión y una muestra de voluntad.

ener que "abandonar" la cama cuando aún tenemos sueño o hace mucho frío o es invierno y todavía no amaneció o estamos cansados o lo que tenemos que hacer ese día no es algo que realmente disfrutemos, hace que nuestra voluntad empiece a flaquear y libremos una encarnizada lucha con nosotros mismos, una batalla entre nuestro *yo responsable* y nuestro *yo irresponsable*. Como lo simbolizan en los dibujos animados, son un ángel alegre, simpático, conciliador y celestial que le habla a un oído dándole ánimo y buenos consejos, y un diablo engatusador, seductor y manipulador que le dice todo lo contrario en el otro. Hay días en que se convierte en todo un desafío lograr salir de la cama y enfrentar el día, más si uno vive solo y no hay nadie que "tome la decisión" por uno y lo haga levantar con el consabido mal humor que eso va a acarrear. De más está decir que si ese es el día en que vamos a realizar nuestro viaje soñado o tenemos que encontrarnos con alguien a quien hace mucho que no vemos o es un "día especial" para nosotros, no vamos a tener ninguna pelea "entre el bien y el mal" para levantarnos. Por otra parte, hay personas que, por atravesar alguna circunstancia de vida dolorosa o por estar transitando una enfermedad, van a presentar falta de voluntad o de motivación para realizar acciones más allá de su complejidad o simpleza.

En este libro nos vamos a referir a la población en general, a los que no tendrían ningún impedimento desde lo emocional para accionar. Eso no quita que lo que se brinde en estas páginas no le resulte de utilidad o le brinde estrategias para poder enfrentar esa falta de voluntad y entender cuál es el mecanismo involucrado en la toma de decisiones y en la motivación. De tal modo que contrarreste los consabidos "después lo hago", "más tarde llamo", "el lunes empiezo la dieta", "mañana averiguo para empezar a ir a un gimnasio", "mañana sin falta empiezo a escribir el trabajo para la facultad"… y así se podría seguir eternamente con todas las excusas que brindamos (y nos brindamos) para postergar cosas porque no tenemos la voluntad o la motivación necesaria para llevarlas a cabo.

Y esto es en todas las áreas. Usamos pretextos y pequeñas mentiras con nuestros

amigos, familia o pareja, en el ámbito laboral, educacional, personal, con nosotros mismos. Levante la mano quién no ha tratado de convencerse a sí mismo de que mañana sin falta arreglaría la canilla que gotea o llamaría a un amigo para "juntarnos a tomar un café". No nos alcanzaría la vida para tomar todos los "cafés" que prometimos. Todos somos usuarios del "mañana lo hago", en mayor o menor medida.

Cada uno de nosotros tiene su propia personalidad, lo que también condiciona la manera en que nos enfrentamos a una toma de decisión, el modo en que manejamos nuestra motivación, nuestra fuerza de voluntad. O qué tan anclados estamos en nuestra zona de confort para no permitirnos ciertos riesgos por miedo a perder la comodidad y seguridad alcanzadas, o qué hace que nos arriesguemos en exceso haciendo tambalear peligrosamente todo nuestro mundo.

En este libro usted va a ir recorriendo un camino por el que verá qué procesos están implicados en la toma de decisiones y en la motivación/voluntad y cuál es la relación que las une, así como todo lo que involucra al hecho de poder tomar una decisión, sea esta "buena" o "mala", y cómo nuestro cerebro se encarga de la resolución de problemas. Podrá descubrir qué factores son los que influyen sobre nuestra motivación para realizar cosas y cómo hacer para generarnos ganas. Y este es uno de los tantos planteos que nos vamos a ir haciendo: ¿No tengo ganas de hacer determinada cosa o no puedo tomar la decisión de hacerla? La respuesta la irá descubriendo a medida que avance en la lectura.

Otro tema es la influencia que tiene sobre nosotros el ambiente en que nos movemos y desarrollamos, qué clase de vínculos armamos, qué tan motivadores son, si nos ayudan a desenvolvernos como personas o nos anulan. Y, por último, concluirá el recorrido atravesando los mitos y recetas mágicas que se han creado alrededor de qué hacer para "generarnos ganas", que incluyen qué se debería beber, comer… o leer.

1

Ahora no, después

Comencemos por el principio: la palabra *motivación* resulta de la combinación de los vocablos latinos *motus*, que se traduce como "movido", y *motio*, cuyo significado es "movimiento". Cuando nos referimos a motivación la podemos definir como la voluntad que nos estimula a realizar un esfuerzo con el objetivo de alcanzar determinadas metas. Se basa en aquellas cosas que impulsan a una persona a llevar adelante determinadas acciones manteniéndose firme en su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos que se ha planteado. Está asociada al *interés* y a la *voluntad*. Esta última es la que nos brinda el poder para dirigir el propio accionar, es como recurrir a una especie de fuerza para desarrollar una acción.

La motivación también puede ser descripta como la fuerza, la energía, el deseo, la buena disposición que activa o mueve a la persona hacia el logro de un objetivo preestablecido. Es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera y no de otra. Es la combinación de procesos tanto intelectuales como fisiológicos y psicológicos que decide, ante una situación específica, con qué vigor se actúa y en qué dirección se va a canalizar la energía. Podemos señalar móviles que van desde impulsos más elementales, como el apetito o el hambre, hasta más complejos, como el deseo de ser profesional, docente o corredor. Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se llama *motivo*. Es decir, las necesidades, deseos e intereses que nos activan y hacen que dirijamos nuestra conducta hacia una meta.

El ser humano es un sistema abierto que va evolucionando y sufriendo diferentes formas de crecimiento, de desarrollo y cambios a través de una interacción constante y progresiva con el medio ambiente que lo rodea. Pero además se lo considera compuesto por otros tres subsistemas, que son la *volición*, la *habituación* y el *desempeño de funciones:*

- *Volición (o voluntad):* es el sistema jerárquicamente más alto, responsable de elegir libremente y en forma consciente la participación del individuo en las diversas ocupaciones.
- *Habituación:* es un subsistema que se encuentra más abajo que el anterior,

responsable de llevar a cabo la organización del comportamiento dentro de patrones o rutinas.

- *Desempeño de funciones:* también podríamos definirlo como *destrezas*, se halla en el nivel inferior de la escala y su función es producir la acción, llevarla a cabo.

La voluntad se compone de una fuente de energía y de un conjunto de imágenes internas que tiene cada individuo que logran determinar la motivación para representar una acción, un comportamiento ocupacional. La fuente de energía a la que hacemos referencia es esa urgencia innata que tiene el ser humano de explorar y dominar el ambiente en el que se desarrolla y la motivación para llevar adelante acciones. Está determinada por las imágenes internas que el individuo tiene de sí mismo como partícipe del mundo externo, del medio en el que se mueve. Estas imágenes son:

- *La causalidad personal*: es la idea que la persona tiene acerca de las destrezas que puede utilizar en forma eficaz, que están bajo su control y que son capaces de obtener éxito o esperar fracasar en el futuro.
- *Valores:* lo que cada uno tiene internalizado como bueno, correcto y de importancia. Brinda un sentido de obligación para participar en determinadas ocupaciones juzgadas y aprobadas culturalmente y ayudan a la persona a tener sentido de pertenencia a un grupo social.
- *Intereses:* son las preferencias que uno tiene en base a las experiencias previas de satisfacción o placer.

La voluntad es lo que nos mantiene enfocados en nuestro objetivo a pesar de nuestros impulsos, hábitos, pasiones y anhelos.

La *fuerza de voluntad* es un tema que se viene investigando desde hace muchos años y que tiene una particular importancia para determinar el curso de nuestra vida. Se han hecho numerosos estudios con niños para comprobar si podían resistir a una tentación (generalmente se les decía que los iban a dejar solos en una habitación frente a una golosina y que si ellos no la comían antes de que volviera el evaluador iban a obtener, como compensación, dos golosinas en vez de una). El objetivo era observar cómo funcionaba su control ejecutivo, cómo lograban o no reorientar la atención. El famoso psicólogo austríaco Walter Mischel, quien se dedica al estudio de la personalidad, sostiene que la clave de la voluntad es nuestro *enfoque*, que es esencial el modo en que logramos "manejar" nuestra atención en forma estratégica. A este tipo de *atención*, que se la denomina *atención ejecutiva* y que constituye la fuerza de voluntad, se la divide en tres tipos:

- La habilidad para poder cambiar el foco de atención en forma voluntaria de un objeto que deseemos y que logra atraernos poderosamente.
- La resistencia a la distracción y el poder de focalizarnos en otra cosa diferente.
- La que nos permite mantenernos enfocados en un objetivo futuro.

Todo esto también es la base para el *autocontrol,* lo que nos va a permitir un mayor equilibrio desde el aspecto emocional, favorecer nuestro sentido de seguridad, nos permite adaptar y ser flexibles cognitivamente, lograr mejores destrezas interpersonales y dominar nuestros impulsos. El autocontrol es parte de nuestras *aptitudes interpersonales*, que son las que determinan el dominio que tenemos sobre nosotros mismos y están compuestas, además, por el *autoconocimiento* (conocer los propios estados internos, los recursos con los que contamos y las intuiciones), la *autorregulación* (implica poder controlar nuestros estados internos, los impulsos, los recursos y los recuerdos así como la capacidad de aprender y no volver a cometer los mismos errores emocionales) y la *automotivación* (la capacidad de encontrar motivación independientemente de la circunstancia).

Si entramos un poco en lo que es el funcionamiento cerebral, veremos que la activación de la *corteza prefrontal dorsolateral* activa el autocontrol, mientras que el *cortex cingulado anterior* es el que reconoce la situación que necesita autocontrol.

Por su parte, el psicólogo Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*, refiere que hay también tres tipos de atención que se requiere para que uno logre alcanzar sus metas:

- *Atención interna:* relacionada con la intuición, los valores que guían a la persona y las mejores decisiones (según el propio criterio de cada persona);
- *Atención en los demás:* mejora la relación que tenemos con las personas que forman parte de nuestra vida, de nuestro entorno;
- *Atención exterior:* nos permite movernos por el mundo.

Hay modelos que describen a la motivación como una "excitación" a la acción, en los que buscan destacar la importancia que tiene el experimentar éxitos para promover sentimientos de eficacia y motivar mejores rendimientos en el futuro. Cada vez que uno realiza una acción y la misma es exitosa hace que presente más deseos de hacerla o repetirla en otras oportunidades. Muchas veces es más motivadora y eficaz la satisfacción intrínseca, la satisfacción personal, que las recompensas externas que se obtienen al realizar determinada tarea eficazmente.

La curiosidad, la novedad, la complejidad de la acción,
la competencia, la necesidad de interactuar con el otro,

la cooperación, la supervivencia, la búsqueda de placer,
las presiones sociales, la ansiedad, el miedo y el control,
entre otros, son los factores de la motivación.

La motivación es lo que nos hace fluir, es lo que nos impulsa a actuar para lograr un determinado objetivo. Todo lo que nos logre motivar nos hará sentir bien, nos generará disfrute, es lo que nos permitirá descubrir y determinar dónde es que encontramos placer, aunque eso no implica que sea un camino libre de obstáculos: nos podemos topar (y seguramente lo haremos) con contratiempos en la búsqueda de cumplir nuestras metas, provocando que se activen en nuestro cerebro una serie de circuitos que convergen en una zona determinada de la *corteza prefrontal izquierda.* Esto genera la activación de nuestros recuerdos placenteros y todas las "buenas" sensaciones que reexperimentaríamos cuando alcancemos nuestros objetivos, lo que nos ayuda a seguir adelante mas allá de las trabas que se presentan.

Un gran teórico de la motivación, el psicólogo estadounidense David McClelland, habla de tres principales *motivadores*, tres vías diferentes que activan la *corteza prefrontal izquierda* así como a los *centros de recompensa* de nuestro cerebro, lo que provoca que la persona persevere, incremente su impulso y logre sentirse bien, satisfecha. Y presenta a los tres motivadores como *necesidades*:

- *Necesidad de poder:* relacionada con ejercer influencia en los demás, ya sea buscando un efecto positivo en los otros o en la búsqueda del bien común o, al contrario, con un fin egoísta sin tener en cuenta que el efecto sobre los demás sea bueno o malo.
- *Necesidad de filiación:* el impulso es el placer de poder colaborar con las personas con las que se siente a gusto, encuentra la energía al pensar lo bien que se sentirá el grupo cuando se logre alcanzar el objetivo propuesto.
- *Necesidad de consecución:* para alcanzar un objetivo significativo ya sea con un fin personal o grupal.

Podemos afirmar que hay un vínculo muy estrecho entre motivación, voluntad y atención ejecutiva. Este tipo de atención depende de las *funciones ejecutivas* que, junto con la memoria, el lenguaje, la atención, las praxias y las gnosias, constituyen las *funciones cognitivas,* las más complejas que tiene el ser humano. Son las capacidades mentales esenciales para que podamos llevar a cabo una conducta en forma eficaz, creativa y socialmente aceptada, un conjunto de procesos cognitivos que actúan para resolver las situaciones novedosas que se nos presentan y para las cuales no tenemos un plan de acción pensado previamente, y controlan e integran a otras funciones cognitivas. Tienen varios componentes, entre los que se destacan la capacidad de formular metas, la

planificación de las etapas y estrategias para desarrollar los objetivos, la habilidad para ejecutar una acción, las aptitudes para llevar a cabo la actividad eficazmente, el automonitoreo, la flexibilidad cognitiva, la atención ejecutiva, la regulación de la actividad, la iniciativa, el razonamiento abstracto y la toma de decisiones.

Nuestro cerebro es como una maraña de autopistas que se interconectan entre sí y que mas allá de que cada una cumpla con una función específica y ocupe una determinada área, todas funcionan en conjunto y en completa interrelación. Por eso, más allá de que la motivación y la fuerza de voluntad estén más relacionadas con la emoción, en ambas influye la toma de decisiones, que está más vinculada a la razón. Entonces, *emoción y cognición van de la mano*.

A la conducta llevada a cabo para lograr un fin algunos autores la denominan también *conducta motivada*: una función compleja que es el resultado del trabajo de varios *procesos neurocognitivos* y que ante una determinada situación decidirá la fuerza de dicha actuación y a qué objetivo va a dirigir la acción.

***Cuando pensamos en la* motivación**
o en la* fuerza de voluntad *no estamos hablando
solo de llevar a cabo determinadas acciones,
sino también de evitar otras.

Uno se plantea empezar la dieta pero eso también implica dejar de comer chocolate o nuestra comida preferida (¡que generalmente es la que tiene 5.000 calorías!), por ejemplo, que es algo que requiere de una gran muestra de fuerza de voluntad de nuestra parte. Lo que uno "quiere" o "debe" hacer y lo que uno "no quiere" o "no debe" hacer son conceptos íntimamente relacionados. Cada minuto de nuestro día nos enfrenta a este juego constante entre fuerza de voluntad y toma de decisiones, ya desde el minuto cero —cuando suena nuestro despertador o, para los más modernos, la alarma del *smartphone*— empezamos esta batalla, esta primera lucha encarnizada entre encontrar las ganas de levantarnos y arrancar con nuestro día o taparnos lo más arriba que podamos con las cobijas y dormir hasta decir basta (previa desconexión de todo lo que pueda generar algún sonido).

Es que allí entran en juego infinidad de cosas que pasan por nuestra cabeza: ¿Qué me espera este día? ¿Algo que me da placer, me estimula, me emociona? ¿Otro día rutinario y aburrido? ¿Voy a encontrarme con alguien que detesto o con alguien que quiero o deseo? ¿Voy a ir a mi trabajo que odio o al que amo? ¿Tengo que rendir examen y no estudié? ¿Hoy empiezan mis vacaciones y viajo a la mañana al Caribe? ¿No soporto a mis compañeros de trabajo o estudio? ¿Llueve o hace mucho frío? ¿O hace mucho calor y estoy fresca en mi cama? ¿Qué pesa más: el sueño que me domina en ese momento o

lo que me espera ese día? A veces esta es una lucha breve e inconsciente que dura milésimas de segundo y otras es toda una batalla de varios minutos y constantes aplazamientos de la alarma o se resuelven por un tercero que toma la decisión por nosotros y nos "obliga" a accionar o nos convence de que tenemos que levantarnos y cumplir con nuestras actividades sea cual fuese la misma y en el ambiente que nos toque.

Otro ejemplo es cuando nos proponemos ahorrar dinero para irnos de vacaciones o para comprar algo que deseamos mucho pero que supera nuestras posibilidades de adquirirlo en forma inmediata. Allí también tenemos esta dicotomía entre juntar todo el dinero posible con la mente puesta en esa playa paradisíaca o en el café que nos tomaremos en ese típico bar parisino; o en obtener esa súper ultra computadora que se puede doblar y guardar en el bolsillo; o el último modelo de celular inteligente que hace más cosas de las que alguna vez lleguemos a descubrir que tiene o a utilizar. Y, por otro lado, tener que decirle no a ir al cine o al teatro con la frecuencia que quisiéramos; comprar el libro o la ropa que deseamos; compartir una cerveza con amigos entre semana; ir a cenar afuera más seguido o simplemente beber algo en un bar de los notables de la ciudad al terminar nuestra jornada. Siempre que encontramos algo que nos motiva, que queremos llevar a cabo, trae consigo implícito desviar nuestra atención de todas aquellas cosas distractivas que puedan tener la capacidad de desviarnos de nuestro objetivo y hacernos flaquear en nuestra lucha por conseguirlo. Hay que hacerle frente a todas las atracciones que se nos pongan en nuestro camino y "no dejarnos caer en la tentación", o al menos no de tal manera que nos impida alcanzar nuestra meta.

Estos son dos mínimos ejemplos para que nos demos cuenta de que la motivación, la fuerza de voluntad, está íntimamente unida a la toma de decisiones. Más aun, si tomamos nuestro cerebro veremos que ambas comparten un mismo espacio, tienen su "sede central" en nuestro *lóbulo frontal*, más específicamente en las áreas *prefrontales*.

El Dr. Berthier Torres explica que el *sustrato neuronal* que contribuye a la motivación depende de la activación de varias estructuras neuronales. La facilitación de la conducta depende, en su mayoría, de las actividades del área tegmental ventral y su *sistema de proyección ascendente dopaminérgica*. El incentivo motivacional forma un circuito neuronal de motivación. La *corteza orbitofrontal posterior medial*, más específicamente el área 13 de Brodmann, y la *amígdala* actúan de manera integrada y regulan la actividad de un circuito formado por el *núcleo accumbens*, el *núcleo pálido ventral* y el área tegmental ventral.

Estas tres últimas estructuras tienen poderosas conexiones entre sí y dependen unas de las otras funcionalmente de una manera muy estrecha. El *núcleo accumbens septi* es la estructura más importante de convergencia de información motivacional y en su

porción caudomedial se codifica la intensidad de la motivación proveniente de diversas estructuras límbicas, y a su vez transmite esta información a la amígdala para que esta modifique la *innervación* que ella tiene sobre *centros autonómicos del tronco cerebral*, el *hipotálamo* y las *regiones somatosensoriales* relacionadas con la expresión de la emoción, y al núcleo pálido ventral para aumentar la integración. Ya que este núcleo transmite información hacia el área tegmental ventral en forma retrógrada, el circuito *accumbens-pálido-área tegmental ventral* se logra completar generando una actividad reverberante en dicho circuito que le permite mantener, en forma temporal, el estado de motivación intrínseca. Este modo de funcionamiento puede ser modulado de acuerdo a la variación del valor de recompensa del estímulo lo que es establecido por medio de las aferencias que el circuito de motivación recibe desde la corteza orbitofrontal posterior medial (área 13 de Brodmann), el *hipocampo* y la amígdala. El *código motivacional* establecido se transmite desde el núcleo pálido ventral medial hacia el área 13 de Brodmann por vía del *núcleo dorsomedial del tálamo*. En el área 13 se integran los niveles más complejos de representación de contingencias relacionadas con las conductas tanto atractivas como desagradables y de refuerzos de los eventos sensoriales nuevos y viejos que son relevantes para la modificación de los programas de respuesta. O sea, analiza todos los tipos probables de respuesta y actualiza constantemente las contingencias que acontecen durante la duración temporal de la respuesta. Complejo, ¿no?

En cuanto a los *neurotransmisores* implicados en la motivación, existen numerosas investigaciones que sugieren que la motivación se organiza neurobiológicamente en regiones anatómicas de integración que son moduladas por la *dopamina*. Ahora, según el estímulo para la motivación tenemos dos circuitos neuronales: uno motivado por el *castigo* y otro por la *recompensa:*

- En el circuito neuronal en la *motivación por el castigo* se activa la amígdala derecha, que a su vez prepara el *lóbulo temporal medial* para la formación de la *memoria*. Luego continúa hacia el *lóbulo orbitofrontal lateral*, que podría reflejar la disminución que se realiza de la valoración del estímulo en ausencia de motivaciones explícitas, debido a su función inhibitoria de emociones. En este tipo de motivación no se activa el *sistema dopaminérgico* de los núcleos de la base que están asociados con la atención.
- El circuito *motivado por la recompensa* involucra a los sistemas dopaminérgicos, amígdala y área orbitofrontal medial, que almacena los estímulos conductualmente relevantes con, por ejemplo, la apreciación de la belleza, y se activa cuando aparece una dificultad.

Toma de decisiones-motivación. Motivación-toma de decisiones. No importa el orden en que uno las exprese ya que van las dos a la par, están íntimamente relacionadas hasta desde lo emocional.

Tanto la motivación como la emoción son dos sistemas de comportamiento del ser humano que podemos interpretar como* patrones dinámicos de conducta *que van evolucionando constantemente para adaptarse a* estímulos de recompensa, *tanto positivos como negativos.

Hay un vínculo muy estrecho entre motivación y emoción. Más aun, la palabra *emoción* deriva del verbo latín *emovere,* que significa impulsarse, moverse, e implica la activación de la conducta así como también el estado motivacional y la experiencia emocional que son concordantes con las propiedades de *refuerzo del estímulo*.

Ya retomaremos más adelante la relación entre emoción y motivación y cómo interaccionan, pero ahora es importante que sepamos que nuestro estado emocional influye sobre nuestra motivación y sobre nuestra forma de tomar decisiones. No es lo mismo decidir qué hacer cuando uno está enojado o feliz o indiferente o triste. Tomemos como ejemplo algo cotidiano como comprar un regalo de cumpleaños. Si el destinatario del mismo es alguien a quien queremos mucho o que apreciamos o con el que nos sentimos "conectados", nos va a resultar placentera la tarea y vamos a poder tomar más rápido una decisión sobre cuándo ir a comprar el regalo y qué adquirir (siempre y cuando el agasajado no sea una persona "inconformista" o "complicada", esas a las que nada les viene bien), a la vez que vamos a disfrutar de hacerlo. En cambio, si tenemos que comprarle un regalo a esa persona que no nos cae bien, que apenas conocemos, que nos resulta indiferente o con la que realmente no tenemos la mas mínima empatía (comúnmente llamada *onda*) nos va a resultar extremadamente difícil encontrar la motivación necesaria para tomarnos el tiempo de ir a comprarle el regalo y elegir algo que pueda gustarle. Primero uno buscaría las mil y una formas de "zafar" de esta situación y, una vez probadas todas las estrategias posibles y fallado en el intento, tendríamos que hacer, como dice el dicho, *de tripa corazón* y encargarnos de tal tarea requiriendo mucho más de nuestro esfuerzo y fuerza de voluntad para llevarla a cabo. En ambos casos la tarea es la misma e implica los mismos pasos, pero la diferencia lo hace la carga emocional o, bien podríamos llamar, el componente emocional ligado a ella lo que va a lograr potenciar o menguar nuestra motivación, provocando que el camino que recorramos hacia nuestro objetivo sea placentero y agradable o que se convierta en una cuesta empinada y trabajosa con poco disfrute.

Pensemos en otro ejemplo. Vamos a plantearnos dos situaciones diferentes que están

relacionadas con la última fecha del campeonato de fútbol. La primera es que su equipo favorito ya salió campeón cuatro fechas atrás, de local y con la gran suerte de que pudo presenciarlo en vivo y en directo desde su asiento en la platea del estadio (aunque supongo que lo habrá vivido parado) y festejar hasta quedarse sin lágrimas y sin voz. La segunda situación es que el campeonato se define en la última fecha, de local (es socio y tiene la entrada asegurada) y, para mejor, con uno de los equipos llamados *grandes* pero no con el eterno rival. La pregunta es: ¿La motivación que uno siente para ir a la cancha a ver ese último partido es la misma en las dos situaciones? ¿Tiene las mismas ganas de ir en ambos casos? ¿La emoción que experimenta es igual?

Planteemos ahora lo siguiente: un grupo de amigos lo invita a pasar el fin de semana en una quinta en Punta del Este donde sabe que la va a pasar muy bien. ¿En ambos casos diría que no? ¿Dejaría de ir para ver a su equipo favorito que ya salió campeón en su presencia? ¿En la segunda situación habría algo que podría impedir que vaya a ver ese partido definitorio, algo que le resulte más atractivo, más motivador o más emocionante? Ambas situaciones son placenteras y motivadoras en sí mismas, pero con distinta carga emocional, lo que pesa a la hora de tomar la decisión de llevarla adelante. Si uno es fanático no habría nada, por mejor que fuera la oferta, que hiciera que no vaya a ver ese partido, si es que se diera la segunda opción, pero si se da la primera situación ya es otro tema, no estaríamos tan seguros de la decisión a tomar: ¿Ver a mi equipo que salió campeón hace cuatro fechas o disfrutar de la playa, el aire libre, mis amigos y la noche de Punta del Este? Hummmm.

La emoción, la motivación y la toma de decisiones están implícitas en cada una de las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, a veces de manera más inconsciente y otras de una manera tremendamente consciente. Desde qué par de zapatos nos vamos a poner hoy para salir de casa rumbo al trabajo hasta decidir si aceptar una propuesta laboral o no.

odo lo que tenga un componente emocional al que podríamos llamar “no positivo” o no motivador e implique la toma de decisiones, de la cual no se puede escapar, es lo que nos va a hacer responder a esa actividad o propuesta con el famoso “ahora no, después”.

10 claves

• *A la* motivación *se la puede definir como la voluntad que nos estimula a realizar un*

esfuerzo con el objetivo de alcanzar determinadas metas, basándose en las cosas que impulsan a una persona a llevar adelante determinadas acciones, manteniéndose firme en su conducta hasta lograr cumplir con todos los objetivos que se ha planteado.

- *Toda actividad está motivada por algo. La* motivación *está asociada al* interés *y a la* voluntad.
- Las necesidades, los deseos y los intereses *son lo que nos activan y hacen que dirijamos nuestra conducta hacia una meta.*
- *La* voluntad *es lo que nos mantiene enfocados en nuestro objetivo a pesar de los impulsos, nuestros hábitos, pasiones y anhelos, siendo el* enfoque *la clave de nuestra voluntad.*
- *La* atención ejecutiva *(parte de las* funciones ejecutivas*) es el tipo de atención que nos permite enfocarnos en forma estratégica en nuestra meta.*
- *A nivel cerebral existe un circuito formado por varias estructuras, entre ellas la* corteza prefrontal, el núcleo accumbens, la amígdala, el hipocampo y el área tegmento ventral*, que forman la llamada* vía de la motivación.
- *La* motivación *es lo que nos hace fluir, es lo que nos impulsa a actuar para lograr un determinado objetivo.*
- *Existe un vínculo muy estrecho entre la* motivación*, la* voluntad *y la* atención ejecutiva.
- Motivación o fuerza de voluntad *no implica solo llevar a cabo determinadas actividades o acciones, sino también evitar otras.*
- Emoción, motivación y toma de decisiones *están íntimamente relacionadas en cada aspecto de nuestra vida y son dependientes una de la otra para lograr un adecuado funcionamiento.*

2

Tomando decisiones

¿Pongo el despertador a las 6 o a las 6.10? ¿Hoy comemos en casa o vamos a un restaurante? ¿Compro medialunas de grasa o de manteca? ¿Voy al gimnasio o duermo la siesta? ¿Lo llamo o sigo esperando que suene el teléfono? ¿Saco un crédito para comprar un auto 0 km, espero a juntar la plata o compro un modelo más viejo? ¿Compro un departamento o me voy de viaje? ¿Me divorcio o sigo tratando de salvar la pareja? ¿Buscamos tener un hijo o seguimos esperando? ¿Vendo todo y me voy a vivir al Sur? Esto es un mínimo ejemplo de que todo el tiempo estamos tomando decisiones. A veces son más triviales y no generan ningún cambio en nuestra vida cotidiana, por ejemplo si las opciones son café cortado chico o en jarrito. Otras son trascendentales y pueden cambiar el curso de nuestra vida, como decidir terminar con una relación de pareja y volver a empezar, todo un barajar y dar de nuevo con el consabido estrés, la mezcla de sentimientos encontrados, la pelea constante entre la certeza de haber tomado la decisión correcta y la duda de si hicimos bien, la reestructuración de nuestra vida de relaciones que implica perder mucho más que a la pareja, el volver a encontrarnos a nosotros mismos, el miedo a lo que va a venir, el llegar a casa y que no haya nadie esperándonos… y podríamos seguir eternamente enumerando todo lo que sucede a raíz de haber tomado esa decisión hasta que logramos hacernos la pregunta clave que nos ayudará a reafirmar o modificar la decisión: ¿Qué quiero realmente para mí? Una pregunta totalmente egoísta pero extremadamente necesaria.

Cómo cada uno de nosotros toma decisiones va marcando nuestro camino de vida, el rumbo hacia el cual nos dirigimos y el que vamos constantemente recalculando, como si se tratara de un GPS. Nuestra vida entera es una sucesión de toma de decisiones.

Pero, ¿qué es la toma de decisión? La toma de decisión es un proceso en el que uno elije por una opción después de haber evaluado los pro y los contras de la misma, cuáles son las ventajas y cuáles las consecuencias que trae aparejada. Pero para que uno pueda tomar una decisión es necesario tener un conocimiento previo al respecto, poder interpretar los hechos así como evaluar los valores involucrados en dicha situación. Hay que sopesar, también, las recompensas y los castigos que conlleva el llevarla a cabo. La

rapidez o la lentitud con la que se toma la decisión puede deberse a varios factores: la importancia o no de la misma, la capacidad de reflexión o a la impulsividad del sujeto, entre tantísimos otros.

Desde la mirada de la Neuropsicología, una rama de las Neurociencias Cognitivas, la toma de decisiones está directamente relacionada a las *funciones ejecutivas* e involucra *procesos cognitivos y emocionales.*

- *Los procesos cognitivos* involucrarían a todos los componentes del conocimiento que se requieren para poder tomar una decisión en función de lograr maximizar los resultados y minimizar las pérdidas. Se da por sentado que la información relacionada con el hecho sobre el que hay que decidir es aportada por la *memoria a largo plazo* (experiencias anteriores, conocimientos acerca de las probabilidades, etc.) y monitoreada por las funciones ejecutivas que, a su vez, son necesarias para poder categorizar las opciones ofrecidas para elegir, además de ser las encargadas de iniciar, supervisar, controlar y evaluar la conducta. En este punto tendría un rol muy importante la *memoria de trabajo*, ya que es la encargada de combinar toda la información recibida. Todo este proceso es el que nos permite poder desarrollar la estrategia que aplicaremos sobre la decisión que hemos de tomar.
- *Los procesos emocionales* consisten en el procesamiento del *feedback* de situaciones previas relacionadas al hecho sobre el que tenemos que decidir, que podría activar las llamadas *señales somáticas*. Antonio Damasio, un destacadísimo neurólogo y neurocientífico portugués, propone la *Teoría de los Marcadores Somáticos,* en la que plantea que la emoción se integra dentro del proceso de la toma de decisiones. Que la emoción se comporta como una marca somática que antecede al componente cognitivo se estaría refiriendo a la valoración de las ventajas o desventajas de elegir determinada opción por sobre otra. Dicho de diferente manera, los marcadores somáticos serían las *respuestas viscerales* aprendidas por asociación de experiencias pasadas, que son los mecanismos que nos permiten sesgar nuestras decisiones al reducir la probabilidad de elegir determinadas opciones que han sido asociadas a un marcador negativo. Complicado, ¿no? Es así como las emociones participan de la toma de decisiones, guiando la conducta y dotando a la experiencia de una cualidad positiva o negativa que permite la adaptación de la persona al medio social.

El interés de las Neurociencias por investigar lo referente a las tomas de decisiones adecuadas a las circunstancias empieza alrededor de mediados del 1800, más precisamente en 1848. Ese año, en Nueva Inglaterra, Phineas Gage, un capataz de la construcción ferroviaria, de veinticuatro años, sufre un grave accidente. Gage coloca pólvora y una mecha en el hueco de una piedra que deben hacer volar para poder abrir

camino para que pasen las vías del tren, y le pide a un asistente que lo cubra con arena. En una distracción, no se da cuenta de que eso no fue realizado y comienza a aplastar directamente la pólvora con una barra de hierro. Esta acción provoca chispas y hace explotar la carga, generando que dicha barra le penetre por la mejilla izquierda, le perfore la base del cráneo, atraviese parte de su lóbulo frontal y salga a gran velocidad a través de la parte superior de la cabeza por encima de la frente. Difícil imaginar que una persona sobreviva a semejante accidente pero, según los relatos de la época, Gage no perdió nunca la conciencia y le relataba al médico que lo atendió cómo fue que se produjo el accidente mientras le limpiaba la herida. Lo que hizo que este caso sea tan importante, y que se siga estudiando hasta el día de hoy, fueron las secuelas que Phineas presentó, que afectaban tanto su personalidad como su comportamiento social: se volvió caprichoso, infantil, obstinado, maleducado y decía lo que le venía a la cabeza "sin filtro", ocasionándole grandes problemas. Hoy, las Neurociencias consideran que esos síntomas podrían estar relacionados con un déficit en la capacidad para tomar decisiones guiadas por la emoción. Damasio refiere que la lesión que presentó en las cortezas prefrontales del cerebro fue lo que comprometió su capacidad para planificar hacia el futuro, de conducirse acorde a las reglas sociales y de poder decidir sobre cuál es el plan de acción más ventajoso para su supervivencia. Menuda historia y con final trágico: Phineas falleció a la corta edad de 38 años luego de cambiar varias veces de trabajo y hasta de participar de espectáculos de circo mostrándose como un "fenómeno".

Todo esto demostraría que la emoción y la cognición son dos vías independientes pero en constante interrelación.

Bien, ya definimos qué es la toma de decisiones. Ahora vamos a ver cómo se relaciona la función con la anatomía, cosa nada simple. El área de nuestro cerebro que tiene un rol fundamental en este proceso es la *corteza prefrontal,* que es la región anterior de los *lóbulos frontales* y que sería la encargada de enviar y recibir proyecciones de cada uno de los sistemas motores y sensoriales. Las *proyecciones subcorticales* son preferentes al tálamo, locus *coreuleus, área tegmental ventral, n*úcleos del Rafe, *hipotálamo lateral, ganglios basales* y *sistema l*ímbico. En general, todas estas conexiones son de tipo recíproco pero las que están mejor establecidas son las que se generan entre el *t*álamo y la *corteza prefrontal,* relacionada tanto con la memoria como con la función de modulación ejercida sobre el *hipocampo*. ¿Vamos bien hasta acá? Sigamos.

La corteza prefrontal se divide en tres regiones: *orbitofrontal, dorsolateral y ventromedial*:

- *Región orbitofrontal*: está relacionada con los procesos motivacionales-emocionales

implicados en la inhibición, como el mecanismo que busca eliminar los *inputs* internos y externos que puedan interferir en la conducta, el habla o la cognición. En esta área, la influencia emocional sobre la toma de decisiones actuaría a través de señales que brindan el conocimiento relacionado con los sentimientos que se han generado en experiencias pasadas, permitiendo elegir de la mejor manera posible, sobre todo en los momentos de gran incertidumbre.

- *Región dorsolateral*: es la zona más desarrollada y está implicada en la organización temporal del comportamiento, el lenguaje, el razonamiento y la memoria de trabajo. Acá se localiza el control cognitivo que regula la atención, la toma de decisiones, la acción voluntaria, el razonamiento y la flexibilidad de respuesta.
- *Región ventromedial*: integra la información presente generada durante el proceso de toma de decisiones con los estados somáticos, proporcionando la base para las relaciones aprendidas entre las situaciones complejas y los estados internos, entre ellos los estados emocionales asociados con dichas situaciones en experiencias ya vividas. Es la única estructura prefrontal que mantiene densas conexiones recíprocas con la amígdala, que es fundamental en la expresión y experimentación de las emociones, como así también en el aprendizaje emocional. Interviene en la evaluación de los castigos y beneficios de las conductas de las personas para optimizar las respuestas a estímulos ambiguos. Es el centro ejecutivo de la mente en el que reside la capacidad de resolver problemas personales e interpersonales, expresar los sentimientos de un modo eficaz, controlar los impulsos y relacionarnos de forma adecuada con los demás.

No solo el proceso de toma de decisiones es complejo,
sino también el circuito neuroanatómico.
Son varias regiones, muchas estructuras involucradas
e interminables interrelaciones entre ellas.

Ahora, ¿todos tomamos decisiones de la misma manera o depende de nuestro estilo, de nuestra personalidad? Los mecanismos cerebrales utilizados por cada uno de nosotros son los mismos pero la forma en cómo realizamos el proceso de toma de decisiones depende del estilo personal de cada individuo. Siempre cuando uno piensa en tomar una decisión sigue determinados pasos:

- Definir exactamente cuál es el problema.
- Analizar cada uno de los puntos.
- Evaluar todas las posibles alternativas.
- Elegir la que consideramos mejor opción.

• Aplicar la decisión tomada.

Pero no todos hacemos de la misma manera cada uno de estos pasos. La idea no es dar una cátedra de tipos de personalidades, ni mucho menos, pero sí ver cómo algunos estilos condicionan nuestro accionar.

Supongamos que ya tenemos definido el problema, cosa que no es siempre fácil. Personas obsesivas, ansiosas, expeditivas, dependientes o indecisas ¿pueden analizarlo de la misma manera? La famosa lista de los pro y los contras que uno arma, ya sea en forma mental o escribiéndola, ¿tendría la misma cantidad de puntos a considerar en cada caso? Veamos:

- Una persona *obsesiva* encontraría puntos a tener en cuenta que a uno no se le hubiesen pasado nunca por la cabeza, tanto por la minuciosidad como por la cantidad, además de que posiblemente cada ítem estaría subdividido una y otra y otra vez.
- Un individuo *ansioso* tendría, con suerte, tres ítems si es que logra hacer la lista y no toma la decisión de manera impulsiva o, al contrario, no logra dejar de darle vueltas al asunto rumiando constantemente en cosas banales que no hacen a la cuestión principal y nunca llega a ninguna definición.
- Una persona de tipo *dependiente* no haría la lista si no es en conjunto o con el asesoramiento de otra persona que la ayude a evaluar, a decidir qué poner en cada columna o, tal vez, dejaría todo el proceso de decisión al otro adoptando un rol pasivo.
- Alguien *indeciso* tal vez todavía estaría pensando en cuál es realmente el problema sobre el que tiene que decidir.
- Un individuo *inconformista* nunca lograría llegar a tomar una decisión que logre satisfacerlo enteramente.

Podríamos seguir enumerando estilos de personalidades. La realidad es que uno tiene determinadas características que sobresalen y hacen a su forma de ser y actuar pero eso no implica que, muchas veces, según la gravedad del tema a tratar y al momento de la vida que se esté transitando, uno pueda modificar su estilo y su manera de razonar y analizar las situaciones.

Carl Jung, psicólogo y psiquiatra suizo, refiere que la personalidad tiene distintos matices y que a la hora de tomar decisiones uno puede tener que optar entre dos estilos bien diferentes: el *tipo pensamiento* o el *tipo sentimiento*. Y que se elige uno en detrimento del otro. Veamos de qué se trata:

- El *tipo pensamiento* se caracteriza porque prefiere tener una visión más clara y objetiva de las circunstancias y utiliza la lógica y el análisis, es capaz de salirse de la

situación y verla con perspectiva, puede encontrar rápidamente los errores y criticarlos, valora principalmente el objetivo y los beneficios obtenidos, toma distancia de los otros que participan de la situación debido a que *emplea la lógica en menoscabo de la empatía*. Está enfocado completamente en la tarea. Las características que más se destacan en este tipo de personalidad es que su enfoque está centrado solo en lo que se puede hacer, lo importante es analizar en forma objetiva la situación, piensa en causa-efecto, las decisiones tomadas deben ser razonables y lógicas para que las mismas sean consideradas válidas, le es imprescindible encontrar la verdad y el pensamiento tiene que ser objetivo y frío. El punto en contra es que es excesivamente crítico y analítico y que no tiene en cuenta a las personas y sus sentimientos.

- El *tipo sentimiento* prefiere tomar las decisiones a partir de los valores personales, se preocupa por encontrar puntos en común y tiene en cuenta a todas y cada una de las partes; se sumerge en la situación para poder sopesar los motivos y valora a las personas implicadas en el proceso por encima del objetivo a lograr. Está enfocado, principalmente, en las relaciones. Las características más destacadas que presenta son que los valores personales son su guía, tiene en cuenta los puntos de vista de los demás, la compasión debe primar en la toma de decisiones, busca procurar la armonía y el bienestar del resto y su enfoque está en las relaciones interpersonales. El punto en contra es que flaquea ante el temor a que los otros lo dejen de querer.

A medida que avanzamos en conocer de qué se trata el proceso de toma de decisiones vemos que tiene muchos vericuetos, implica muchos y variados procesos así como factores que influyen en ella. No es para nada simple.

Sigamos complicando la cosa. Otro factor a tener en cuenta es el tiempo de respuesta o de toma de decisión. Y acá aparecen dos opuestos: rumiación vs rapidez. Todos sabemos a qué nos referimos cuando hablamos de rapidez de respuesta, pero cuando decimos *rumiación* ya no es tan claro de qué hablamos. A todos nos suena la palabra porque es un término que hemos aprendido en la escuela cuando nos explicaban la manera en que "algunos mamíferos procesan los alimentos ya digeridos por el estómago y los regresan a la boca para ser remolidos" y se nos aparecen las imágenes de los camellos, las vacas, las ovejas. Pero acá nos vamos a referir, valga la aclaración, a la *rumiación no patológica del pensamiento*.

La RAE (Real Academia Española) define a la rumiación de varias maneras, entre ellas "considerar despacio y pensar con reflexión y madurez algo". Muchos autores se refieren a la rumiación como un modo de afrontamientos y de regulación emocional. Son pensamientos repetitivos que suceden con frecuencia y que no traen aparejado

demasiado problema, demasiado conflicto, pero que se pueden tornar molestos y hasta insostenibles cuando se manifiesta como "una traba" en nuestra vida y si se acompaña de algún tipo de sintomatología anímica sería sumamente aconsejable consultar con un profesional. Son pensamientos intrusivos, que surgen como fruto de emociones intensas pasadas y que son de tipo persistentes, recurrentes y ajenos a la voluntad de la persona, que suelen ir acompañados de cierto malestar y que se mantienen hasta que la persona logra resolver la situación. Pueden ocasionarse debido a que algo nos resulta difícil de comprender, como una forma de respuesta a situaciones estresantes o como reflejo de situaciones determinadas que no logramos resolver. Las intrusiones del pensamiento son algo normal cuando uno las puede controlar y manejar, pero si se incrementan pueden ser molestas y requerir más atención hasta iniciar un tratamiento.

La rumiación puede ser tanto positiva como negativa. La positiva tiene que ver con analizar las dificultades vividas, las ventajas y desventajas de un determinado problema o situación para brindar una respuesta. La rumiación negativa, también llamada obsesiva o *brooding*, la podríamos definir como una amplificación de los pensamientos negativos, lo que generaría una interrupción en el procesamiento de resolución de problemas y favorecería el mantenimiento y potenciación de los *estresores negativos*. Tendría una valencia emocional negativa que hace foco en el malestar experimentado y que se asocia a una evaluación negativa de sí mismo (queja).

Ante situaciones complejas que requieren mayor análisis,
todos realizamos cierto grado de rumiación,
que es lo que nos va a ayudar a hacer nuestra elección.
El problema es si esta rumiación se convierte en obsesiva,
incapacitándonos para actuar.

A la hora de tomar una decisión se enfrentan la rapidez y la rumiación. Cuando hacemos referencia a la rapidez no hablamos de *impulsividad*, sino de velocidad para resolver una situación, para tomar la decisión. Pensemos en una situación habitual que se da en nuestra vida cotidiana, por ejemplo un acontecimiento importante (una fiesta, una reunión clave, una primera cita), y surge la clásica pregunta: ¿Qué me pongo? Una persona que tiene un buen poder de decisión tendría en cuenta dos variables: ¿Qué tipo de fiesta/reunión es? ¿En qué horario y lugar se llevará a cabo? Una vez que tiene definido eso simplemente abrirá las puertas de su placar o vestidor y elegirá la vestimenta adecuada para la ocasión o, en caso de no contar con ella, irá a comprar algo acorde al hecho y a su estilo. En cambio, si es una persona de tipo rumiante, la invitación va a desencadenar una verdadera hecatombe. Para empezar, al abrir el placar, que rebalsa de ropa y cuyas puertas están cerradas a presión, va a decir que no tiene "nada que

ponerse" y a partir de ahí la catarata de dudas y preguntas: "¿Vestido o conjunto? Mejor un vestido, pero ¿largo o corto? Largo es demasiado para esa reunión pero si voy de corto, ¿no queda mal? Tal vez mejor me pongo un conjunto, pero ¿no será demasiado informal? Lo ideal sería un conjunto sastre pero voy a parecer una ejecutiva de película yanqui. La mejor opción es el vestido, pero ¿qué color queda mejor? ¿Llevo abrigo? ¿No pareceré muy seria? ¿No quedaré desubicada? ¿No sería conveniente un traje sastre pero de pollera y blazer? Si, es lo mejor, pero ¿no me confundirán con una secretaria o promotora? ¿No será un estilo demasiado convencional? ¿O convendría usar pantalón en vez de pollera? ¿Liso o estampado? ¿Negro otra vez o elijo un color llamativo? No, definitivamente tendría que usar vestido". Y vuelta a arrancar todo. Todo este procesamiento va acompañado de "la hora del probador", donde uno se prueba todo lo que hay en el placar propio y en el de varias amigas, con los consabidos planteos sobre si no me hace gorda, si no me hace parecer muy joven o muy vieja, si no es demasiado para la ocasión o si no es poco, etc. Todo es una duda, un planteo constante, desgastante y circular que complica la toma de decisión.

Hay un viejo chiste que también sirve como ejemplo de rumiación y es el chiste del gato: "Un hombre que circula con su auto por una ruta a la medianoche pincha un neumático y se da cuenta de que no tiene un 'gato' en su auto. Entonces, a lo lejos, ve que hay una casa que tiene las luces encendidas y decide acercarse para pedirle al dueño de casa que le haga el favor de prestarle uno para que pueda cambiar la goma. A medida que se va acercando comienza a pensar que tal vez el dueño no tenga un 'gato' para darle, que piense que él es un delincuente y no quiera abrirle la puerta, que tal vez esté dormido y se enoje porque lo despertó y le cierre la puerta en la cara. '¿Y si no me lo quiere prestar? ¿Y si se enoja porque le toque timbre a estas horas?'. Sigue avanzando, está cada vez más cerca de la casa y comienza a enojarse y a imaginarse una discusión con el dueño y qué le respondería él si le abre la puerta de mala gana. Cuando llega a la casa, toca el timbre, enojado. El dueño de casa abre la puerta y antes de que pueda preguntar algo, el conductor le dice: 'Metete el gato donde no te da el sol'".

Uno debe tomarse el tiempo para pensar en todas las opciones, sobre todo cuando el tema es complejo, pero no anclarse en el analizar cada punto una y otra vez. La decisión debe darse en un tiempo determinado pero tampoco uno debe actuar de forma impulsiva e irracional sin medir las consecuencias, los riesgos de lo que vayamos a ejecutar. Uno puede decidir rápidamente si quiere tomar un vino tinto Malbec o Cabernet Sauvignon pero decidir invertir todos nuestros ahorros en el negocio que nos ofrece un amigo sobre el cual no tenemos ni la más remota idea no nos debería llevar el mismo tiempo. La importancia de la decisión y los riesgos que trae aparejada deben ser tenidos en cuenta y sopesados adecuadamente en tiempo y forma.

Un interrogante que surge, y en el que las Neurociencias están trabajando desde hace algunos años, es si los hombres y las mujeres toman las decisiones de la misma manera. La Dra. Mara Mather, de la Universidad del Sur de California, refiere que en circunstancias normales ambos sexos toman decisiones de riesgo similares. Pero si entra en juego el estrés, las mujeres toman mejores decisiones ya que actúan según resultados más confiables, mientras que los hombres tienen una tendencia a tomar decisiones más riesgosas. Otros estudios destacan que el hombre es mucho más arriesgado e impulsivo, que le da más valor a la razón y que tiene una tendencia a pedir menos ayuda y consejos. En cambio, la mujer tiene más en cuenta las emociones y la intuición, es menos arriesgada, busca más consejos y asesoramiento y tiene más memoria emocional, lo que hace que no repita decisiones de riesgo que han fracasado en el pasado. También en las mujeres hay más áreas de comunicación, mayor capacidad de comunicación entre ambos hemisferios cerebrales, lo que genera que todo lo que tenga que ver con la intuición, la empatía, lo emocional y lo creativo la mujer lo pueda volcar mucho más rápido en palabras y ejecutarlo, lo llamado vulgarmente "sexto sentido", cosa que no se da en los hombres.

Pero más allá de si somos hombres o mujeres, hay algo que influye con mucho peso sobre cómo tomamos las decisiones y es nuestra cultura, que está integrada por el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen nuestra forma de vida. En Buenos Aires, por ejemplo, uno no puede salir desnudo a la calle aunque la temperatura llegue a 45 grados a la sombra porque nuestras normas y cultura lo prohíben. Sin embargo, en una playa nudista las reglas son otras y no podríamos estar vestidos porque iríamos en contra de los cánones de esa otra cultura. La forma en que uno toma decisiones está sesgada, delimitada por nuestros valores; uno tiene libertad de elección pero dentro de determinado contexto que ya está incorporado en nuestro cerebro, que ya es parte intrínseca de nosotros. La sociedad en la que nos movemos y vivimos condiciona notoriamente la manera en la que seleccionamos las opciones, cómo tomamos las decisiones y de qué modo las llevamos a cabo.

La propia situación planteada, nuestra forma de pensar, nuestra personalidad, el factor emocional y la cultura son las variables que más peso tienen a la hora de sentarnos a tomar decisiones. No es solo decir sí o no a la acción, sino evaluar el tema desde todos los aspectos inherentes a nosotros y a nuestro medio ambiente.

Damasio nos deja una excelente frase: "Para tomar una buena decisión tenemos que aplicar sentimientos a los pensamientos".

10 claves y UN BONUS TRACK

- *Cómo tomamos y ejecutamos nuestras decisiones decide el rumbo de nuestra vida.*
- *La toma de decisiones es el proceso en el que uno elije una opción luego de haber evaluado cada uno de los puntos, los riesgos y beneficios que implica la misma.*
- *Está directamente relacionada con las* funciones ejecutivas *e involucra procesos* cognitivos *(memoria, atención) y* emocionales.
- *Las emociones guían la conducta y dotan a la experiencia de una cualidad positiva o negativa que permiten la adaptación de la persona al medio social.*
- *La emoción y la cognición son dos vías independientes entre sí pero en constante interrelación.*
- *La* corteza prefrontal *tiene un rol fundamental en la toma de decisiones; intervienen otras estructuras subcorticales que integran el circuito.*
- *Pasos de una decisión:* definir *exactamente el problema,* analizar *cada uno de los puntos,* evaluar *todas las alternativas posibles,* elegir *la opción que consideremos mejor y, por último,* aplicar *la decisión tomada.*
- *Nuestra forma de ser, nuestros estilos de acción influyen sobre la manera en que tomamos decisiones.*
- *La* rumiación *excesiva puede llegar a ser discapacitante para actuar, así como la impulsividad nos puede llevar a tomar decisiones erradas.*
- *Los hombres y las mujeres actuamos distinto a la hora de tomar decisiones de riesgo.*
- *La cultura tiene un rol fundamental y una gran influencia.*

3

Por qué elegimos *esto* y no *aquello*

Hemos visto que la toma de decisiones involucra tanto procesos cognitivos (memoria, funciones ejecutivas, atención) como emocionales y que está regida por la cultura en que uno vive y se desarrolla. A su vez, la decisión que tomemos debe ser socialmente correcta, aceptable y adecuada al entorno en el que nos movemos. Pero ¿cómo hacemos para tomar una decisión? ¿Cuáles son los pasos que debemos seguir?

De manera consciente o no, uno realiza un análisis estratégico de la situación planteada haciéndose las siguientes preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cuánto?

Y una vez que tiene las respuestas a todos o a la mayoría de estos interrogantes es cuando se toma una decisión. Si la situación planteada no es algo novedoso, uno ya tiene parte de este "chequeo" procesado e incorporado y es mucho más fácil decidir. Por ejemplo, imaginemos que un amigo nos invita a tomar una cerveza a un famoso "Patio Cervecero" y el mozo, al acercarse a la mesa, nos pregunta si queremos tomar cerveza artesanal o industrial. Ahí comienza todo. Automáticamente uno va a comenzar a realizar un análisis basado en la propia experiencia y gustos personales. Ahora bien, supongamos que ya hemos probado anteriormente los dos tipos de cerveza, entonces nuestra elección sería mucho más fácil ya que elegiríamos la que más nos agradó. Acto seguido, el mozo

nos entrega una carta y nos dice amablemente "elijan tranquilos que en un ratito paso a tomarles el pedido". Ahí se nos complicó un tanto la cosa. ¿Sabía que hay cerca de 5.000 tipos de cerveza? Por suerte, la oferta del bar es muchísimo menor. Pero las hay con y sin alcohol, con más o menos cuerpo, turbias o translúcidas, con más o menos espuma, tipo Ale o Lager (o sea con fermentación alta o baja) y puede ser ámbar, rubia, roja o negra. Habría sido mucho más fácil que nos invitara a tomar un café en un viejo bar donde las únicas dudas serían si queremos un café corto o un americano y con o sin crema. Pero estamos sentados ante esa variedad de ofertas y lo primero que hacemos es recurrir a nuestro *registro de experiencia*. Si el mismo no tiene datos entonces uno empezaría a realizar todas las preguntas que creyera necesarias para poder tomar una decisión: ¿Es amarga? ¿Es fuerte? ¿Es suave? ¿Tiene mucho cuerpo o poco? ¿Es liviana? ¿Qué diferencia un tipo del otro? ¿Tiene un sabor parecido a otra bebida? Y, según que tan curiosos o indecisos seamos, las preguntas pueden continuar y continuar hasta que nos sintamos satisfechos y seguros como para elegir una. En todo este proceso también se ven otras variables, no ya en torno a la decisión a tomar sino en referencia a la persona que la toma:

- El *cómodo* le dice al amigo que elija por él.
- El *audaz* se deja sorprender.
- El *convencional* va a lo seguro y no sale de la tradicional y conocida cerveza de marca.
- El *indeciso* no para de preguntar y preguntar cambiando constantemente de decisión.
- El *teórico* lee todas las revistas especializadas y busca catar siempre una diferente.
- El *googleador* automáticamente empieza a buscar en la red y a meterse en foros en procura de información.

Este es un simple hecho cotidiano, pero el mismo procedimiento haríamos si tenemos que decidir comprar o cambiar un auto, realizar una inversión, tener un hijo, irnos a vivir solos o volver a juntarnos a tomar una cerveza. El proceso siempre es el mismo, lo que cambia es la situación, el problema a resolver.

Cuando uno va a tomar una decisión, en especial si la misma es compleja, debe evaluar todos los riesgos, los costos que conlleva y los beneficios que puede traer aparejada, así como la responsabilidad que debemos asumir al decidir qué hacer. Para eso hay que tener en cuenta varios puntos:

- Qué es lo que hay que decidir, cuál es el tema específico.
- ¿Quién tiene la función, el rol principal, de decidir? La decisión la debemos tomar nosotros solos realmente o le corresponde a otra persona (jefe, amigo, familia) o es

consensuada con el grupo.

- Cómo y cuándo se va a tomar la decisión. ¿Requiere un mayor análisis o es una decisión rutinaria? ¿La decisión es solo mía o la debo tomar junto con otra/s persona/s? ¿Es urgente o tengo un plazo más amplio?
- Determinar cuáles y cuántas personas están afectadas o implicadas. Ver si mi decisión va a beneficiar o afectar la vida de otros, qué repercusión va a tener y cuál es el rol de los "beneficiarios" de la misma, cuál es su impacto real.
- Cuáles son las consecuencias y repercusiones de la decisión tomada en nosotros, en los demás y en el medio en que nos movemos.

A medida que crecemos vamos adquiriendo conocimientos y experiencias que nos permiten incorporar más herramientas útiles e indispensables para utilizar a la hora de optimizar la toma de decisiones. Uno no debería decidir sobre algo que no sabe o de lo que tiene muy escasa información. No compra un perfume solo por la belleza estética de su envase sin tener en cuenta variables mínimas como si la fragancia es de nuestro agrado y de si es de hombre, de mujer o unisex, así como uno no compraría un auto usado solo porque le gustó la foto que vio en Internet sin ir a verlo y revisarlo. Se supone que uno siempre busca elegir la mejor opción posible aunque después las cosas no salgan tal cual las esperábamos.

ampoco debemos constantemente recriminarnos por decisiones pasadas que no tuvieron el final anhelado, sino aprender de ellas y tratar de no repetirlas. Con la experiencia que nos dan los años, cuando miramos retrospectivamente tendemos a criticarnos (a veces muy duramente) por alguna que otra opción elegida y llevada a cabo sin tener en cuenta que en ESE momento, con ESA información que teníamos y en ESE período de nuestra vida tomamos la que creímos era la mejor decisión posible y que en ESTE momento, con ESTA información que tenemos hoy y en ESTE período de nuestra vida la decisión sería otra. Esto solo demuestra que mientras más información tenemos, más factible es que tomemos una decisión "más" correcta. Un ejemplo típico: el casamiento. Los que se divorciaron no se casaron pensando en que se iban a divorciar en algún momento de su vida (por lo menos la mayoría de las personas no lo piensa ni lo hace con ese objetivo), por lo cual reprocharse la decisión de haberse casado no tiene mucho sentido a menos que nos guste ser un tanto "masoquistas" con nosotros mismos o estemos en pleno proceso de duelo. Uno elije la mejor opción, la lleva a cabo y puede que, después de todo, la mejor en ese momento no haya sido satisfactoria viéndola hoy.

El porqué uno elije una opción por sobre otra depende de muchos y variados factores: nuestros gustos y preferencias, nuestras experiencias y conocimientos previos, la búsqueda de obtener el mayor beneficio posible para uno o para un tercero, la actitud

conservadora o de riesgo que tengamos, nuestro humor, la posibilidad concreta de realización de esa decisión, el contar con el apoyo del medio, nuestro instinto o *sexto sentido*, la influencia de los otros, la cantidad de información que tengamos disponible, nuestra necesidad, nuestras metas u objetivos. Son tantas pero tantas las variables que es imposible enumerar todas ellas, pero si tenemos que destacar otros cuatro factores clave serían: la *cognición social*, nuestro *juicio moral*, nuestra *ética* y lo *emocional*.

Ralph Adolphs define a la cognición social como el "proceso neurobiológico, psicológico y social por medio del cual se perciben, reconocen y evalúan los eventos sociales para posteriormente generar un comportamiento como la respuesta más adecuada a las circunstancias". Dicho de manera más sencilla, es el conjunto de procesos cognitivos que se activan en situaciones de interacción social, es lo que nos permite tener una buena comunicación con el otro; poder percibir, evaluar y responder ante una situación social dada valorando no solo nuestras impresiones, sino también inferir las opiniones, las creencias o las intenciones de los demás y, entonces, responder en consecuencia. Es la capacidad que tenemos de actuar adaptando nuestro funcionamiento cognitivo a nuestro funcionamiento social. Uno de los componentes de la cognición social es la empatía, esta habilidad de compartir las emociones y las sensaciones de los demás, el afecto compartido que es indispensable para el ser humano. Es lo que nos hace elegirnos o evitarnos.

El juicio moral es lo que nos permite establecer si una determinada situación o conducta es ética o carece de principios. Este juicio se realiza a partir de la moral, de la ética de cada individuo, que responde a toda una serie de reglas, normas y creencias que fue adquiriendo durante toda su vida. Es lo que nos indica qué está bien y qué está mal; por eso, ante un hecho concreto actuamos de una u otra forma guiándonos por nuestro juicio moral, por nuestra ética personal y social. Nuestra conciencia es la que después va a determinar qué tal hemos actuado y ahí veremos si estamos contentos, arrepentidos, con culpa o con remordimiento. ¿Quién no ha tenido ganas alguna vez en su vida de "matar" a ese jefe *psicopatón*? ¿A quién no se le ocurrieron las más variadas e inverosímiles formas de hacerlo mientras salía del trabajo o acababa de recibir una de sus famosas explosiones? Pero por suerte casi ninguno lo lleva a cabo; porque tiene juicio moral, porque puede distinguir entre lo que está bien y lo que está mal. Nuestra ética, las leyes y normas de la sociedad en la que vivimos y el excelente funcionamiento de nuestro lóbulo frontal hacen que no implementemos ninguno de los métodos que pensamos ni que "matemos" a nuestro odiado jefe, y que solo usemos todo ese planteo como forma de descarga de estrés, como una excelente catarsis que nos ayude a sobrellevar la situación, a liberarnos de la tensión. Lo usamos como un método de afrontamiento y de defensa.

Tenemos desarrollados un método de toma de decisiones automático que es facilitado por la emoción pero, a su vez, pensamos en forma social: nuestra familia, amigos y entorno laboral influyen sobre nosotros así como lo hacen la sociedad en la que nos desarrollamos y vivimos.

Las decisiones son el resultado de todo un proceso mental que llevamos a cabo, ya sea en forma individual o grupal, que incluye la elección de una opción entre toda una serie de alternativas posibles para que podamos solucionar o dar una respuesta a una determinada situación. Se pueden dividir en *decisiones programadas (estructuradas)* o *no programadas:*

- Las *decisiones programadas* son las que uno lleva a cabo habitualmente, las que forman parte de la rutina. Contamos con reglas preestablecidas, lo que nos permite llegar a una solución en forma más sencilla. Por ejemplo: un paciente llama a una clínica especializada en Psiquiatría a pedir un turno por primera vez y el recepcionista sabe que le debe programar una cita con el director médico y no tiene que ver qué perfil tiene el paciente para así saber qué médico del plantel sería más adecuado para él; es una decisión rutinaria.
- Las *decisiones no programadas* son las que se toman cuando surge un problema fuera de lo habitual y uno debe utilizar un plan concreto y específico para poder elegir una opción a llevar a cabo. Por ejemplo, tengo una reunión urgente, salgo de casa, subo al auto y, ese día, decide no funcionar. Entonces debo pensar opciones: 1) llamo al trabajo, suspendo la reunión y arreglo el auto; 2) cierro el auto, tomo un taxi y me preocupo después del arreglo; 3) llamo a mi mecánico de confianza, le digo que pase a buscar el auto por el garaje para arreglarlo, me voy a la reunión y a la vuelta paso a buscarlo; 4) etc. A este último tipo de decisiones también las podemos categorizar en tres grupos: racional, intuitiva y combinada:
  - La toma de decisiones *racional* es el tipo de decisión más común que la gente enseña y aprende cuando quiere perfeccionar su manera de tomar decisiones, es el modelo lógico y secuencial que hace hincapié en el armado de listas, de los pro y los contras, tiene el pensamiento de que si realizo A entonces se tiene que dar B.
  - La toma de decisiones *intuitiva* implica que no hay ninguna lógica a la hora de tomar decisiones, sino que hay una intuición o *sexto sentido* sobre lo que hay que hacer.
  - La toma de decisiones *combinada* es, como su nombre lo indica, el resultado de combinar procesos racionales e intuitivos. Son el tipo de decisiones más comúnmente utilizadas.

Pero así como hay distintos tipos de decisiones, también hay diversos estilos de toma de decisiones, a saber:

- *Ansioso*: emplea demasiado tiempo en recopilar datos y en pensar todas las posibles alternativas, lo que genera un exceso de información que le dificulta la toma de decisiones.
- *Dependiente*: le cede la responsabilidad de la elección a otra persona. Generalmente las elecciones que realiza las hace en base a las expectativas que tienen los demás o por los consejos que recibió.
- *Diferido*: busca retrasar lo más posible la toma de decisiones debido a que carece de habilidad para realizarla y busca "patearla" lo más que pueda.
- *Finalista*: es el que deja la toma de decisiones totalmente en manos de otra persona, deja que decidan por él. Es totalmente pasivo, confía en que va a tener suerte con la elección que realice el otro.
- *Impulsivo*: no se toma el tiempo de pensar en cuál es la mejor opción sino que elije la primera que le ofrecen o la que se le ocurre en ese momento.
- *Intuitivo*: plantea todas las opciones posibles pero toma la decisión en base a sus presentimientos. La intuición es la base de sus decisiones. Se guía por el sexto sentido.
- *Paralizante*: la persona puede tomar una decisión pero no la logra ejecutar porque se bloquea a la hora de llevarla a cabo.
- *Planificador*: se involucra activamente en el proceso, busca estar lo mejor informado que pueda al respecto, planifica el método que utilizará para tomar la decisión sin dejar nada librado al azar.
- *Racional*: busca realizar una evaluación realista, lógica, tanto de él como de la situación a la hora de tomar decisiones.

Ya vimos cómo es el proceso de toma de decisiones, qué tipos y estilos hay, qué factores influyen en ella y la pregunta que surge es: ¿Por qué uno toma malas decisiones? ¿Qué nos lleva a eso? Hay numerosos y variadísimos factores que nos conducen a tomar el camino equivocado, la opción incorrecta. El ambiente en que estamos inmersos, por ejemplo, tiene un rol fundamental. Cuando el mismo no nos resulta motivador o nos es poco estimulante genera que uno no cuente con las herramientas necesarias o con la predisposición adecuada para buscar la mejor opción. Si hablamos del ambiente laboral, se nota mucho cuando no es el adecuado, lo que hace que los empleados "no logren ponerse la camiseta" y tomen decisiones sin brindarles el tiempo, la buena predisposición ni el análisis que necesitan generando que las mismas sean, muchas veces, hasta

perjudiciales o poco beneficiosas para la empresa.

Así como influye el ambiente en cómo tomamos nuestras decisiones también influyen las personas de nuestro entorno. Muchas veces el ambiente humano no es el mejor. Aparecen personas manipuladoras, "psicopatonas", que buscan alterar nuestro juicio, boicotear nuestras decisiones disfrazados de buenos amigos o compañeros. No es fácil, en la mayoría de las ocasiones, reconocer que somos influenciables por ellos, pero tenemos que tratar de ser capaces de detectar a esas famosas "malas influencias". Cuando alguien nos presiona para que tomemos decisiones apresuradas o quiere que hagamos siempre lo que nos "aconseja" o nos chantajea emocionalmente, cuando su preocupación no es por nosotros sino por él mismo o se burla de nuestros objetivos, códigos y valores, cuando habla mal de nuestras personas cercanas (amigos, compañeros, familiares) o busca manipularnos para que terminemos otras relaciones, cuando nunca alaba los logros sino que los menosprecia y lo único que hace es criticar al mejor estilo Ricardo Arjona ("desde los pelos hasta la punta de los pies…") o cuando nunca, pero nunca busca dar consejos sino solo imponer sus ideas, si todo esto pasa, entonces estamos ante una "mala influencia". Seguramente, mientras iba leyendo las características, apareció en su mente un nombre o una imagen de alguien que cumple con todo esto a la perfección, ¿no?

odos podemos ser influenciables en algún momento de nuestra vida pero lo importante es poder darse cuenta a tiempo para modificar la situación. A veces nos sucede que el miedo de dejar este tipo de relaciones tiene que ver con pensar que es mejor tener a alguien de supuesto amigo que de enemigo seguro, pero a la larga es mejor superar la pérdida de quien creíamos amigo que padecer de las consecuencias de seguir en esa relación. Son relaciones desgastantes en las cuales uno se ve envuelto y atrapado y en las que uno toma un rol pasivo y es fácilmente maleable.

Otro factor que influye es nuestro humor a la hora de elegir por una u otra opción. ¿Qué rol tiene el estar de buen o mal humor a la hora de tomar decisiones? Depende de lo que se trate nos va a convenir estar de buen o de mal humor:

- El *buen humor* nos permite ser más creativos, resolver mejor los problemas, tener más flexibilidad cognitiva y ser más eficientes en la toma de decisiones; pero también nos lleva a no utilizar el sentido crítico tan bien como deberíamos, a no prestar la suficiente atención a los detalles y a tener una tendencia a tomar decisiones apresuradas sin dedicar tiempo a analizarlas.
- El *mal humor* nos ayuda a ser más escépticos, a prestar más atención a los detalles y a centrar la atención en eliminar los obstáculos que nos impiden alcanzar objetivos; pero nos hace abandonar las cosas cuando se empiezan a complicar y la mayoría de

nuestros juicios se desvían hacia lo negativo.

Tanto nuestra inexperiencia como la falta de información o el desconocimiento de la problemática a resolver nos juegan en contra ¿Cómo puedo decidir si comprar un auto con motor 1.6 o 1.8 cuando no tengo la más remota idea de lo que significan esos números? ¿Cómo puedo decir que uno es mejor que el otro? ¿Cómo decidir que una oferta laboral es mejor que otra cuando no sé qué implica cada uno de los puestos? ¿Cómo puedo decir que un libro es de mi gusto cuando lo único que conozco es el título? ¿Cuando no sé quién lo escribió ni a qué género pertenece ni de qué se trata? ¿Cómo puedo decir que no me gusta comer caracoles en salsa si nunca los probé? ¿Cómo puedo decir cuál de los dos tiene razón si nunca escuché o supe cuál es el motivo de la discordia? Es indispensable averiguar, aprender, escuchar, investigar, asesorarse antes de tomar una decisión sobre un tema que no sepamos. Tampoco hay que ser un erudito en la cuestión, pero sí informarse para después decidir y no eludir la toma de decisiones a menos que sea algo muy complicado y que nos supere ampliamente en nuestras capacidades. Siempre, y en todo, debemos tomarnos el tiempo de "conocer" de qué se trata.

El instinto o el *sexto sentido* también tienen un importante rol. El sentir ese "cosquilleo" o esa "sensación" que nos dice que hagamos tal o cual cosa, esa sensación de inquietud, ese hormigueo en la nuca que nos dice que no tomemos esa decisión o esa "buena vibra" que nos hace decidir por una opción en detrimento de otra es un factor influyente. El "me da mala espina", "tengo una corazonada", "me late que sí", "esto me huele mal" son muchas de las expresiones que usamos y que escuchamos cotidianamente que nos indican que el instinto tiene peso e influencia.

Si pensamos en el afecto, la amistad o el amor no siempre son buenos consejeros. Cuando está el afecto de por medio uno, muchas veces, tiene una mirada sesgada de la situación y puede dejar de lado la razón para guiarse solamente por el afecto. ¿Cuántas veces hemos dicho que sí a una propuesta de un amigo sabiendo que si lo hubiese propuesto otra persona nos hubiésemos negado porque no nos parecía segura? ¿Quién no avaló la decisión de su pareja sabiendo que iba de cabeza al fracaso? ¿Quién no volvió a tomar la decisión de prestarle plata a un amigo cuando sabe que, otra vez, no se la va a devolver? Cuando hay verdaderas relaciones de afecto y cariño no resulta fácil tomar la decisión más adecuada ya que la confianza que se tiene hace que la columna de los contra esté vacía o contenga puntos irrelevantes o que no se evalúe correctamente la situación. Siempre se dijo que el corazón no es buen consejero y en el 80% de los casos es verdad.

Otra cosa que nos sucede es que muchas veces, por compromiso, debemos elegir una

opción que no es la más adecuada o aceptar la decisión de otro aunque no estemos de acuerdo, simplemente porque *debemos* aceptarla. En otras ocasiones la necesidad es la que nos hace elegir esto y no aquello. La necesidad puede ser económica, de aceptación, de pertenecer, de poder, de venganza, de cariño u otra que nos motive y muchas veces tiene un peso tal en la columna de los pros que anula cualquier ítem en contra. También la necesidad bien manejada puede ser un excelente motor, siempre y cuando no altere nuestro razonamiento ni nos enceguezca.

El tiempo también es un factor importante. Cuando el mismo es escaso nos puede conducir a tomar decisiones apresuradas de las que nos podemos llegar a arrepentir por no haber podido realizar un buen análisis de la situación; pero si tenemos "demasiado" tiempo puede que vayamos perdiendo el impulso, la motivación que nos generaba la adrenalina necesaria para accionar. Uno va aplazando o dilatando la decisión y puede llegar a perder el interés.

Nuestras preferencias, nuestros gustos, nuestros intereses, nuestros caprichos, nuestra búsqueda de placer, nuestros deseos de superación son aspectos fundamentales y hasta decisivos, por eso vemos que son infinitos los factores que intervienen a la hora de realizar el proceso de toma de decisiones que hacen que la balanza se incline hacia una u otra opción, que sean un facilitador o no. Pero no hay que dejar de lado la *metacognición*, el pensar acerca de lo que pensamos que nos permite conocer nuestras operaciones mentales y poder ajustarlas según creamos necesario, y la *autoconciencia*, cuya función es regular nuestras emociones y percibir lo que otros sienten. Estas dos funciones son las que nos brindan el "apoyo logístico" a la hora de tomar decisiones.

¿Por qué elijo esto y no aquello? Pregunta muy compleja de contestar con una sola respuesta.

10 claves

- *Realizar un análisis estratégico del problema: Qué, por qué, para qué, quién, cómo, cuándo, dónde y cuánto son las preguntas básicas.*
- *Evaluar cuáles son los riesgos, los costos y los beneficios así como la responsabilidad que conlleva esa decisión.*

- *El conocimiento y la experiencia previa son herramientas fundamentales.*
- *Muchos y variados factores influyen en la toma de decisiones: nuestros gustos, intereses, humor, el ambiente físico y social en que nos movamos, etc.*
- *La cognición social, la empatía, el juicio moral cumplen un rol fundamental ya que nos ayudan a conocer el contexto social en el que nos movemos y a actuar en consecuencia.*
- *Hay muchos tipos de decisiones. Pueden ser programadas o no programas, racionales, intuitivas o combinadas.*
- *Hay distintos estilos a la hora de tomar decisiones: intuitivo, ansioso, paralizante y planificador, entre otros.*
- *Hay otros factores que influyen en forma negativa: malos ambientes, escasa formación, personas que influyen negativamente.*
- *Estar de buen o mal humor, ¿qué es mejor? ¿Con cuál tomamos mejores decisiones?*
- *Elegir por compromiso, necesidad o por afecto no siempre nos conduce a tomar buenas decisiones.*

4

Ni sí ni no, ni blanco ni negro

Estamos a un click de comprar el paquete turístico para nuestras vacaciones. Ya seleccionamos la fecha, los aéreos (directo sin escala), el hotel (tiene todo lo que quisimos y mucho más), y hasta arreglamos los traslados. El lugar hace que el paraíso parezca un parque de diversiones. Cargamos todos nuestros datos, hasta los de la tarjeta. Solo tenemos que *clickear* en "aceptar" y listo. Pero estamos paralizados. Nos ponemos a pensar si no es mejor la otra compañía de viajes por Internet o mejor vamos a una agencia en donde "alguien" nos hable y nos detalle todo. Ahora, esa isla en el Caribe es terriblemente idílica pero… ¿y si mejor nos vamos a Machu Picchu y hacemos un viaje en el que mezclemos aventura e historia en vez de hacer playa todo el día y nadar con delfines? Y ya que nos planteamos el cambio de lugar, tal vez tendríamos que pensar que nos conviene ir en otra fecha; después de todo, las vacaciones de verano no son solo la primera quincena de enero, ¿o sí? Otra duda que nos surge es si es preferible reservar desde acá todas las excursiones que queremos realizar para sacarnos un problema de encima y ya tener todo organizado, pero también tenemos que pensar que tiene su lado malo: si no tengo ganas o se me ocurre otra cosa o me enfermo pierdo la excursión. Además, estamos de vacaciones. ¿Es necesario tener todo tan cronometrado y estructurado? Otra cosa, ¿no nos convendría cambiar el hotel cinco estrellas, con jacuzzi y pileta, ubicado en pleno centro de la ciudad, por una cabañita simple, alejada de todo y en el medio de la naturaleza? El aéreo sería preferible, tal vez, que sea con escala para que no estemos 12 horas encerrados en un avión. Buena idea, ¿no? Y ya que estamos planteándonos tooooooodos estos detalles, ¿cómo lo vamos a pagar? ¿Nos conviene usar la tarjeta de crédito o hacemos una transferencia bancaria y dejamos la tarjeta libre para poder gastar más en las vacaciones? Conclusión: hacemos click en "cancelar" y volvemos a fojas cero, otra vez. La famosa y querida Gata Flora se convirtió en un poroto al lado nuestro.

Esto mismo lo podemos extrapolar a cualquier otra situación. Imaginen a una mujer

frente a su placar abierto buscando qué ponerse para ir a esa primera cita o primera entrevista laboral y ver que el mismo esta rebosante de "nada que ponerme" y que las prendas se van acumulando sobre la cama luego de ser descartadas una detrás de la otra por las más diversas razones. O a un nene en una juguetería intentando elegir un único juguete y constantemente eligiendo y cambiando de parecer tantas veces como juguetes hay en el negocio. O a un hombre en un negocio de venta de celulares comparando cada uno de los *smartphones* entre sí y viendo si le conviene que tenga más capacidad de memoria o mejor cámara o que sea más liviano o de mayor calidad de definición o pantalla más grande o el sistema Android o… o… o…

¿Por qué nos pasa que, en determinadas ocasiones, no nos podemos decidir rápidamente? ¿O lentamente? ¿O en algún momento? ¿Cuáles son los factores que nos anulan o que interfieren en el proceso de toma de decisiones? ¿Cuál es el motivo por el que se acciona la tecla "pause" o "stop" y no logramos avanzar y quedamos girando cual disco rayado sin llegar a terminar nunca?

El hecho de que no nos podamos decidir se debe a la presencia de diversos, por así llamarlos, bloqueos u obstáculos de tipo inconsciente que, generalmente, actúan juntos y que se nutren unos de otros. Esto tiene como ventaja que al poder nosotros superar uno o varios de estos obstáculos podemos enfrentar a los demás con más y mejores herramientas.

Cuando no tomamos en serio a nuestros sentimientos y tratamos de realizar el proceso de toma de decisiones en forma puramente racional es donde fallamos y terminamos bloqueando todo el proceso. El afecto y la emoción tienen un rol muy importante en él. Cerebro y corazón son inseparables. Más allá de que, según el tipo de decisión, prima más uno u otro. Ambos aspectos son esenciales y altamente complementarios.

Tener miedo al cambio, a salir de la *zona de confort* (tengan paciencia que ya vamos a referirnos a ella más adelante), a dejar de estar "cómodo" en el lugar en que uno está (sea este bueno o no) es paralizante. Muchos prefieren no tomar decisiones por temor a las repercusiones de las mismas y entonces se quedan en ese trabajo que no les da posibilidades de crecimiento ni los estimula en lo más mínimo o en esa relación que ya no logra llenarlos y en la cual se sienten vacíos por miedo a dar el o los pasos necesarios para cambiar, que les generarán una cascada de cambios importantes. Todos los cambios a los que tenemos que enfrentarnos presentan su lado bueno y no tan bueno por lo que uno debe renunciar muchas veces a lo seguro para así poder arriesgarse a no saber qué

es lo que va a suceder, uno debe entregarse a la incertidumbre y luchar para convertirlo en seguridad. El miedo y la ansiedad a lo que está por venir hacen que se eviten tomar las decisiones y uno se convierta en un mero observador de su vida y no en el libretista o el actor principal. Uno pasa a ser un simple extra casi sin líneas para decir.

No tener confianza en nosotros mismos también es un obstáculo, un gran obstáculo complicado de vencer. La baja autoestima genera que, a la hora de escoger entre las diversas opciones planteadas, nos bloqueemos y nos sea extremadamente difícil llegar a una decisión ya que creemos que ninguna de las alternativas es lo suficientemente buena para nosotros debido a que tenemos una visión distorsionada de nuestras capacidades y virtudes. Muchas veces, las personas que tienen baja autoestima presentan una imagen idealizada de sí mismas como una forma de compensar y con el fin de intentar disimular y/o contrarrestar la desconfianza que tienen en sus propias capacidades. Pero esa actitud lo único que logra es disminuir aun más su autoestima y la confianza en sí mismas, provocando mayores trabas a la hora de tomar decisiones debido a que ignoran y olvidan cuáles son sus verdaderas cualidades y capacidades y actúan en base a esas cualidades inventadas y a sus falsos talentos tomando decisiones erróneas debido, obvio, a que su juicio está totalmente distorsionado. Buscan crear una imagen irreal del propio yo como defensa y terminan adoptándola como una realidad, lo que las lleva al fracaso.

La falta de autoconfianza puede también manifestarse como una necesidad, que podríamos decir casi obsesiva, de tener siempre la razón, lo que lleva a la persona a despreciarse enormemente al menor indicio de fracaso. Esto genera que tenga miedo a la hora de tomar decisiones y que dicha sensación provoque que le resulte imposible poder tomarlas por temor a cometer algún error. Generalmente, la baja autoconfianza viene de la mano con las esperanzas sobrevaluadas, el perfeccionismo y la gran necesidad de reconocimiento. Y sobre esto último, la búsqueda desesperada de reconocimiento hace que queramos llamar la atención a como dé lugar prefiriendo siempre ser admirados en vez de estimados. El orgullo es lo que nos mueve y nos hace evitar situaciones que puedan desembocar en un fracaso o llevarnos a la humillación.

Y, retomando el tema de nuestro propio yo, en cada oportunidad que uno renuncia a tomar sus propias decisiones lo único que logra es anularse, anular su propio yo. Evitamos tomar decisiones para no entrar en conflictos, o bien para evadir el rechazo. Uno busca no afrontar situaciones de conflicto, lo que hace que se obstaculice nuestra conducta haciendo que las decisiones que tomemos tiendan a evitar alcanzar el éxito o hasta favorezcan el fracaso. ¿Por qué? Porque es una manera en la que llamamos menos la atención y nos provoca menos ansiedad. Es un estilo de defensa. Una forma de ser invisible a los demás y no sufrir por el alcance o el poder de nuestras decisiones.

El querer agradar al otro constantemente y a cualquier precio no nos va a llevar por

buen camino a la hora de realizar una buena toma de decisiones. Hay personas que tienen esa necesidad imperiosa de quedar bien y lo único que generan es que se los evite a la hora de resolver situaciones importantes ya que, al presentar ese "deseo" desesperado de agradar, evitan satisfacer sus propios gustos y, también, evitan elegir alternativas que puedan ser decisiones correctas pero que, tal vez, no sean del agrado de todos o no sean muy populares. Entonces, las descartan y buscan abstenerse de elegir otra opción o eligen alguna que es menos adecuada con el fin de obtener la aprobación de los demás y evitar "defraudar".

Podríamos seguir enumerando obstáculos y hacer varios tomos con ellos pero es más importante que veamos realmente lo que nos afecta en la vida cotidiana a la hora de tomar decisiones, lo que nos hace hundirnos en un mar de grises y solo lograr mantenernos a flote sin llegar a alcanzar ninguna orilla. La inseguridad, el miedo, la falta de motivación, la baja autoestima, la falta de confianza, las dudas, la indecisión, la falta de perspectivas, la poca visión hacia el futuro y el no querer lastimar o quedar mal con alguien son algunas de las cosas con las que nos enfrentamos a diario.

La forma en que nos paramos frente a un problema va a determinar la manera en que vamos a accionar. Si mostramos seguridad en nosotros mismos, en nuestros conocimientos, en nuestras habilidades y en nuestra capacidad de resolución de problemas, vamos a poder evaluar, analizar y escoger la mejor opción posible. Si, en cambio, nos mostramos o nos sentimos inseguros, vamos a dejar que constantemente la mirada que creemos que el otro tiene de nosotros afecte nuestro juicio y nos anule. Vamos a estar permanentemente debatiéndonos entre lo que creemos que debemos elegir con lo que creemos que los otros esperan que elijamos. Creer en nosotros nos da la fortaleza necesaria para poder elegir una opción y llevarla a cabo y hacernos cargo tanto del éxito como del fracaso de la misma. A su vez, es algo que nos va a realimentar constantemente.

La vida es una sumatoria de éxitos y fracasos que,
si logramos procesar adecuadamente, van a nutrir nuestra
seguridad personal y a aumentar nuestra confianza.

Ya hicimos mención del efecto de la bajo autoestima y la falta de confianza. Ambas se presentan de diferentes maneras y uno debería plantearse siempre: ¿Si yo no creo en mí, por qué otro lo haría? ¿Quién sería capaz de darme el poder de decidir algo importante si ni yo mismo creo en mi capacidad? Ante cada posible decisión uno se va a plantear todo lo malo que podría traer aparejada y dejaría de lado lo bueno, generando que descartemos cada una de las opciones una detrás de la otra hasta llegar al punto de no tener más opciones en nuestra lista y "tener" que pasarle la responsabilidad a quien

creamos “más capacitado” que nosotros, aunque no lo sea. El no creer en uno, el no quererse lo suficiente y el ser extremadamente autocrítico es nuestro peor enemigo, es el primero en invitarnos a jugar al juego en el que no vale decir “ni sí ni no, ni blanco ni negro”.

¿Hay algo más paralizante que el miedo? ¿Algo que provoque tanta inacción? ¿Algo que nos invalide de tal manera? El miedo, en todas sus versiones, solo logra anularnos. El tener miedo a fracasar, a qué opinarán los demás porque decidimos esto y no aquello, el miedo a lo que está por venir, a que lo que descartamos sea en realidad la mejor opción y que nosotros no pudimos verla en ese momento, miedo a desilusionar a alguien con nuestra toma de decisiones, a que no podamos ser capaces de llevarlo a cabo, a no contar con el apoyo que necesitamos, es una de las mayores luchas que vamos a enfrentar. El miedo paraliza, bloquea, anula, nos corroe por dentro y requerimos de toda nuestra fortaleza para poder enfrentarlo y salir victoriosos. Cuántas personas hemos conocido y seguiremos encontrando en nuestro camino que no pudieron vencerlo y se quedaron estancadas en realidades que no las satisfacen ni las hacen felices. Esas que le dicen que sienten “envidia” porque usted tomó la decisión que ellas no se animaron a tomar. Todos tenemos cierto temor a lo desconocido y eso nos hace ser más precavidos a la hora de tomar decisiones ya que logramos reconocerlo, dominarlo y evitar situaciones de alto riesgo. El poder admitirlo y enfrentarlo es clave para poder seguir avanzando en el proceso de toma de decisiones.

La falta de motivación, de interés en lo que tenemos que hacer, nos implica mayor desgaste y mayores posibilidades de que abandonemos el proceso. Si lo que tenemos entre manos para resolver no nos resulta atractivo de ninguna forma posible, es muy complejo que le podamos brindar la atención necesaria y el correcto análisis de los pros y los contras como para lograr llegar a plantear las opciones correctas y seleccionar la mejor. La situación deja de ser un desafío para convertirse en una carga. No presenta ningún punto que genere interés haciendo que evitemos el “hacernos cargo” y busquemos la mejor forma de evitar hacerle frente a dicha situación.

Si tenemos una pobre visión hacia y del futuro, si notamos falta de perspectivas, también nos va a provocar que sigamos *haciendo la plancha* en nuestro hermoso mar de grises y no logremos avanzar. Si no podemos planificar las consecuencias que las diversas opciones que planteamos van a tener en nuestro futuro y en los que se van a ver afectados por ella, no cuento entonces con las herramientas necesarias para poder decidir como corresponde. Si no logramos analizar el problema desde distintas perspectivas, desde distintas visiones y ángulos, solo nos quedamos con un sesgo del mismo y esto también limita nuestras posibilidades de llegar a seleccionar la mejor opción. Uno debería poder pararse en distintos lugares para ver el problema lo más ampliamente posible y

desde todos los ángulos antes de pensar en tomar una decisión.

¿Voy mañana al banco en la hora del almuerzo o lo dejo para pasado mañana, que tengo franco? ¿Nos vamos de viaje a una isla del Caribe o seguimos recorriendo el país? ¿Acepto la oferta de un nuevo puesto o no? ¿Adopto a un perro o a un gato? ¿Compro una biblioteca nueva para mis libros o vendo los que ya no entran? ¿Duermo la siesta o salgo a caminar? Indecisión y dudas constantes. Como dijo el filósofo René Descartes, "pienso (dudo), luego existo", una excelente frase; pero si no logramos salir de la duda eterna no vamos a poder existir nunca. Tomemos un respiro y pensemos. La duda es considerada como la madre de los pensamientos creativos, que son muy necesarios a la hora de plantearnos cómo solucionar problemas, por lo que siempre se recomienda dudar de algo para que así lo podamos concebir nuevamente. La duda es lo que nos lleva a pensar y a replantearnos las cosas de forma diferente. Pero si a la *duda creativa*, por así denominarla, le sumamos la *indecisión,* no vamos a poder salir de la zona de planteamiento de probables soluciones, vamos a estar una y otra y otra vez girando alrededor de las diferentes opciones sin lograr seleccionar una para poder ejecutarla.

El quedar bien con los demás o el querer evitar lastimar a alguien es otra de las tantas piedras que aparecen en nuestro camino para que nos tropecemos. El tomar la decisión correcta puede hacer que alguien se sienta herido en su susceptibilidad y resquebrajar la relación de afecto que teníamos hasta llegar al punto de perderla (obvio que si sucede esto es porque la relación no estaba erigida sobre bases sólidas) o generar que se enojen con nosotros hasta que logren entender que la decisión fue correcta y no fue tomada en contra de esa persona, sino en busca de la mejor solución para ese problema y para el grupo. Muchas veces nos vemos obligados a tomar decisiones con las que no estamos de acuerdo o evitamos tomarlas con el solo fin de no herir a alguien que queremos. ¿Quién no acompaño a su pareja a "ese" recital contando los minutos para que termine? ¿Quién no tuvo que comer "esa comida" con cara de qué rica que está solo para no hacer sentir mal a alguien querido? Hay un viejo chiste que ilustra perfectamente esto y debo agradecer a mi querido y paciente editor por acercármelo: "Una madre judía le regala a su hijo dos corbatas, una azul y la otra roja. El hijo toma el regalo y sale corriendo a ponerse la corbata azul. Vuelve con la madre y ella le dice: ¿Cómo, hijo, no te gustó la roja?". Moraleja: no siempre vamos a poder contentar a todo el mundo y, a veces, es imposible llegar a hacerlo; por eso uno debe tomar las decisiones tratando de hacerlo lo mejor posible y con la balanza inclinada lo más que sea posible hacia los beneficios.

Pero, ¿qué nos hace no poder decidirnos? ¿Qué nos convierte en indecisos? El miedo vuelve a encabezar el ranking acá también. El miedo a equivocarnos, a tomar la decisión incorrecta, a que alguien salga herido, a no poder volver atrás y elegir una opción más acertada. El miedo en todo su esplendor. La búsqueda de la perfección es otra de las

causas que nos hacen ser indecisos, esa búsqueda permanente de la "opción perfecta" hace que ninguna sea lo suficientemente buena como para que la podamos elegir, nunca va a haber una opción ganadora. Buscar todo el tiempo la aprobación de los demás, nunca haber aprendido a tomar decisiones ya que siempre hubo un otro que las tomó por nosotros y no logramos desarrollar las habilidades necesarias para poder hacerlo. No es algo innato que podamos tomar decisiones, sino una habilidad que aprendemos y adquirimos a lo largo de nuestra vida. El proceso comienza con nuestros padres, quienes nos brindan las primeras herramientas y ayudan a dar los primeros pasos y a obtener nuestra independencia.

Otra cosa que se ve mucho en lo cotidiano y que impide la toma de decisiones es cuando nos planteamos metas irreales o imposibles de realizar. Si las metas son imposibles de alcanzar, lo único que generan es frustración. Si alguien nos preguntase, por ejemplo, si queremos ir a dar una caminata por la Luna obvio que nuestra respuesta sería que sí, pero es sabido que, hoy en día, es algo imposible de realizar para el ser humano común y corriente (a lo sumo alguno compró un terrenito). Acá, la decisión es fácil pero lo imposible es ejecutarla, lo que hace que volvamos a replantearnos opciones hasta darnos cuenta que el problema no son las opciones que proponemos sino el objetivo a alcanzar.

¿Cansados? ¿Seguimos leyendo este libro o descansamos un rato? "Sí, obvio". "No, mañana lo retomamos". "Hummmm, no sé". "Mejor descansamos unos minutos y seguimos después". "¡Viejo! ¿Qué te parece que hagamos?". "¿No se irá a enojar el autor porque no lo terminamos de leer?". "¿Sigo o paro?". "Me voy a dormir y mañana sigo". "Lo dejo… o mejor sigo un rato más… no, lo dejo… sigo… Por Dios, cuánta indecisión.

La pregunta del millón sería cómo hacer para vencer la indecisión y seguir adelante. Para empezar tendríamos que decir que no siempre la indecisión es negativa, ya que se puede convertir en un espacio en el que podamos clarificar nuestras creencias y nuestros valores y, también, tomarnos un tiempo para tomar nuestras decisiones, pensar en todas las consecuencias, buenas y malas, y permitirnos "dudar creativamente". Lo ideal es ponerse un plazo para tomar la decisión, porque si no lo hacemos, la indecisión se convierte en crónica, nos ocasiona malestar y frena nuestro proceso de toma de decisiones. Muchas veces nos puede provocar estados de desánimo o pseudo depresión, que afectan nuestro desempeño cotidiano.

Lograr ser decididos nos favorece a la hora de liderar un grupo, por ejemplo, ya que al tener la constante responsabilidad de tomar decisiones y ejecutarlas correctamente vamos a ver reforzado nuestro liderazgo. Nos va a permitir aprovechar las

oportunidades, ser más productivos y lograr obtener mayores beneficios. Nos permite decidir y detectar cómo administrar mejor nuestro tiempo y a qué debemos prestarle más atención y dedicación. Nos permite liberar un poco el estrés al liberarnos de la carga una vez que resolvimos el problema. Nos permite mejorar nuestra autoestima y, principalmente, tener control sobre nuestra vida.

El psicólogo Alberto Rubín Martín propone que para lograr superar la indecisión uno debe plantearse lo siguiente:

- *Pensar en el resultado*: en cuanto empecemos a dudar, pensar en cuál es la real importancia que tiene el resultado que obtendremos con esa decisión. Si es algo simple, como elegir que comer hoy, no nos debería llevar mucho tiempo. Pero si es algo que va a influir en nuestra vida futura, recordemos cuáles son nuestros valores y actuemos en base a ellos. La decisión debemos tomarla pensando en qué es lo mejor para nuestro futuro y se ajusta a nuestras creencias y conducta.
- *Aceptar la responsabilidad que trae aparejada:* tomar una decisión no es solamente decidir la mejor opción, sino también hacerse responsable de los beneficios y las consecuencias negativas que trae aparejada. Debemos recordar que la mayoría de las decisiones no son permanentes y que podemos intentar revertirlas si los resultados no son los esperados.
- *Aceptar que uno puede cometer errores:* si no somos capaces de aceptar que podemos equivocarnos va a ser muy difícil que podamos llegar a tomar decisiones. Del error también se aprende, y mucho. Lo importante de equivocarnos es poder aceptarlo e incorporarlo para no volver a repetirlo. Son muy pocas las cosas que no tienen solución.
- *Confiar en nuestra intuición:* la intuición es una fuente de conocimiento que adquirimos de nuestra propia experiencia de vida por lo cual deberíamos prestarle atención cuando nos enfrentamos a situaciones por las que ya hemos pasado anteriormente y que tienen cierta similitud a la que debemos enfrentar en la actualidad. Nosotros aprendemos de forma inconsciente algunas señales que nos advierten de situaciones que ya hemos experimentado y que podemos captar cuando nos encontramos ante otra similar. Por ejemplo, algunas actitudes que observamos en una determinada persona nos alertan de que podemos ser víctimas de una trampa cuando ya las hemos vivido antes. Debemos confiar en nuestra intuición pero no basarnos puramente en ella.
- *Elegir por nuestros medios:* si no decidimos no podemos marcar el rumbo de nuestra vida en ningún aspecto. Siempre vivimos guiados y atravesados por decisiones, pero si no son las nuestras estamos permitiendo que se coarte nuestra libertad y seamos

personas dependientes. Otro marcará nuestro camino a seguir.

- *Pensar en uno:* cuando la decisión incluye a otras personas uno puede paralizarse por miedo a la reacción que estas tengan hacia nosotros. Pero si no es una decisión que provoque malestar o dañe a los demás involucrados no deberíamos tener tan en cuenta su opinión, y sí creer en nuestras capacidades y tomar nuestras propias decisiones.
- *Aprender constantemente:* en el día a día uno va decidiendo y aprendiendo. Si tomamos una decisión acertada la vamos a incorporar en nuestro repertorio para implementarla en decisiones futuras. Pero si la decisión es incorrecta, también vamos a interiorizarla y tenerla en cuenta para no volver a repetirla, así como volveremos a analizarla para ver de qué manera podemos modificarla para convertirla en una decisión óptima o directamente eliminarla. Si no decidimos no tenemos oportunidad de aprender.
- *Aprender a priorizar:* el saber qué es lo que queremos conseguir, qué es lo que ambicionamos y nos hace felices es lo que nos va a ayudar a mejorar nuestra performance a la hora de tomar decisiones. Si sabemos lo que queremos lograr, si tenemos en claro nuestro objetivo final, nos va a resultar muchísimo más fácil elegir. Priorizar, siempre teniendo en cuenta nuestros valores y creencias, es fundamental.
- *Mejorar la autoestima:* ya hemos hablado anteriormente sobre ella, solo agregaremos que *a mayor autoestima, mayor capacidad de decisión*. Para que los demás crean en nosotros primero tenemos que hacerlo nosotros mismos.
- *Accionar*: evitar dejarnos deudas pendientes por no haber podido decidir en su momento. Hay cosas que no se nos vuelven a dar en la vida y después nos pasamos el tiempo recriminándonos por no haberlas hecho cuando tuvimos la oportunidad. Si estamos en Turquía y dudamos en volar en globo aerostático, hagámoslo. Quién sabe si vamos a volver a estar en ese mismo lugar, si vamos a tener el dinero para llevarlo a cabo o si vamos a estar ante la misma posibilidad de realizarlo. No dejar deudas pendientes por miedo a qué pasará.
- *Evitar la impulsividad*: si estamos cansados, ansiosos, apurados, molestos o de muy mal humor, no tomemos ninguna decisión importante. Puede que la misma sea errónea y solo nos genere problemas y/o arrepentimientos. Ante una situación delicada, tengamos paciencia y esperemos a sentirnos mejor para poder accionar.
- *Apoyar la decisión tomada:* si elegimos algo tenemos que tomarnos el trabajo de implementarlo y desarrollarlo de la mejor manera posible. Poner nuestra mejor actitud y empeño. Es tan importante tomar la decisión como realizar las acciones necesarias para que la misma tenga éxito. Delegar, planificar, anticipar, accionar, ejecutar. Si no

logramos hacerlo puede que fracasemos o no lleguemos a conseguir todo lo que teníamos pensado lograr.

La vida es una decisión. Debemos enfrentarnos a algo novedoso pensando que no tenemos nada que perder y que puede ser nuestra oportunidad. Y no sabotearnos nuestra vida: que sepamos a dónde queremos ir es tan importante como querer ir.

10 claves

- *Cuando no nos podemos decidir se debe a la presencia de distintos obstáculos. Al superar uno, podemos enfrentar con más herramientas a los demás.*
- *El afecto y la emoción tienen un rol fundamental.*
- *El miedo paraliza.*
- *La baja autoestima, la falta de confianza en nosotros mismos, la evitación, la búsqueda constante de aprobación o de agradar nos juegan en contra.*
- *La falta de visión o perspectiva nos impiden avanzar.*
- *La duda es buena cuando nos ayuda a crear, repensar y avanzar.*
- *No debemos ponernos metas imposibles.*
- *Hay que favorecer en cada cosa nuestra toma de decisiones.*
- *Buscar siempre la forma de superar nuestras indecisiones. Que no nos limiten.*
- *Recordar que la vida es una decisión.*

5

Estar motivado

"Estoy motivado". Famosa frase del ex jugador de fútbol y actual técnico y conductor argentino Héctor "Bambino" Veira, es la que da el puntapié inicial al tema.

Son las 6.20 de la mañana, suena el despertador por tercera vez y es señal de que ya es hora de abandonar la cama. Nos levantamos rápido y de buen humor, desayunamos y camino al trabajo ponemos el programa "Mañanas campestres" en la radio y justo pasan una canción que dice "Hoy puede ser un gran día, hay que vivirlo con alegría…" y ¡bingo!, sentimos que es "nuestro" día. Que todo nos saldrá a salir bien y así nos predisponemos. No importa si vimos pasar nuestro colectivo justo cuando estábamos llegando a la parada y estuvimos cerca de una hora esperando poder tomar otro o si el bar donde compramos todas las mañanas nuestro café hoy, justo hoy, se quedó sin vasos descartables. Nada nos va a hacer cambiar el ánimo ni la buena predisposición con la que arrancamos ese día, ni tampoco nuestras ganas de que sea un gran día. ¿Por qué? Porque hay tantas cosas que nos pueden motivar. Quizá el solo hecho de levantarnos descansados o porque lo que tenemos programado para ese día nos entusiasma o porque estamos felices o simplemente porque sí.

Hay múltiples factores que nos motivan, tantos como personas en el mundo. Por ejemplo, el ansia de superarnos cada día ya sea en el trabajo o en el estudio o en la vida misma, es uno de los más grandes motores que tenemos. El desempeñarnos mejor, crear más proyectos e implementarlos, planificar nuevas estrategias, abrir nuevos horizontes, trabajar en nuestro crecimiento como personas, como profesionales, lograr destacarnos por hacer las cosas bien, por nuestra calidad humana o simplemente probar que somos capaces. Todo lo que implica lograr la *autosatisfacción personal* es el mejor combustible que podemos tener para accionar.

Antes de seguir avanzando en las cosas que nos activan, que nos potencian, retomemos el tema de la motivación. En el capítulo correspondiente vimos lo que son la motivación, la voluntad y la relación que tienen ambas con el proceso de toma de decisiones. Ahora bien, vamos a continuar profundizando un poco más el tema para poder ver qué cosas son las que logran realmente motivarnos, ya sea en forma consciente

o no.

Si tomamos la motivación como el proceso que realizamos para satisfacer nuestras necesidades, surge el denominado *ciclo motivacional*, que se inicia con una fase de *equilibrio inicial* hasta que aparece un *estímulo* que logra despertar nuestro interés y generar una *necesidad,* que nos provoca un *estado de tensión*. Esa tensión produce un impulso que va a dar lugar a un *comportamiento* (o acción) o a inhibir el impulso. Al activarse, el comportamiento se dirige a la búsqueda de la *satisfacción* de esa necesidad generada. Si logramos satisfacerla, vamos a lograr una gratificación que nos va a hacer retomar el equilibrio inicial hasta la aparición de una nueva necesidad, y el ciclo vuelve a comenzar y así sucesivamente. Pero si no logramos completar este ciclo vamos a sentirnos frustrados, decepcionados, fracasados. Este ciclo se repite de manera constante ante cada nueva meta que nos propongamos. Recordemos que como seres humanos que somos, nunca estamos totalmente satisfechos, sino que siempre estamos buscando nuevas metas.

La motivación es la búsqueda de hallar una razón para llevar a cabo las cosas y esa razón puede ser interna o externa:

- La *motivación intrínseca* es la que nos proporciona la actividad por sí misma. Por ejemplo, cuando realizamos una actividad porque nos gusta y la disfrutamos, se trata entonces de una ocupación que representa de por sí una recompensa. Cuando estamos intrínsecamente motivados, realizamos actividades por el placer que nos provoca hacerlas y no por la recompensa externa que logremos conseguir. Este placer que obtenemos lo podemos traducir en el aumento de nuestra autoestima y en el afán de superación personal, entre otras cosas.
- La *motivación extrínseca* es la que se refiere a la que se deriva de las consecuencias de la actividad que llevemos a cabo, no es la acción en sí que realizamos la que nos atrae, sino lo que vamos a recibir a cambio por ejecutarla, la recompensa obtenida. Acá, la tarea sería un medio para alcanzar un fin (económico, personal, social, etc.) y la llevaríamos a cabo para obtener beneficios como causar una buena impresión, ganar más dinero, lograr un mejor trabajo, etc.

La mayoría de las actividades que realizamos están motivadas extrínsecamente. Pero pensemos en la siguiente acción: “Leer un libro”. Si leemos un libro solo por el placer de hacerlo estaríamos motivados en forma intrínseca, pero si lo hacemos para poder aprobar un examen o para hacer un trabajo, la motivación sería extrínseca. O sea, según el sentido o el objetivo que le demos a la acción o el motivo por el cual la llevamos a cabo es el tipo de motivación que emplearemos.

Si lo planteamos desde lo cognitivo, el *proceso motivacional* se basa en resaltar

ciertos aspectos del procesamiento activo de la información, o sea, la forma en que percibimos o representamos las situaciones que tenemos ante nosotros. Está centrado en los pensamientos, también llamados *procesos mentales*, como determinantes causales que nos llevan a la acción. Este tipo de enfoque busca intentar explicar cómo la representación cognitiva de la meta que queremos lograr o del plan que deseamos realizar influye tanto en los estados motivacionales como en la acción. Nuestros planes, expectativas y metas son los *agentes activos* que dan lugar a los fenómenos motivacionales porque dirigirán nuestra acción y nuestro comportamiento hacia un plan de acción determinado. Una vez cumplida la acción, aparecen las consecuencias de la misma (éxito, fracaso, etc.) a las que atendemos, evaluamos e intentamos explicar. Toda esta actividad cognitiva ocasionada por las consecuencias de nuestra acción se une al procesamiento de la información, en lo que constituiría una constante *regulación cognitiva de nuestra conducta*.

En síntesis, constantemente estamos monitoreando lo que realizamos, cómo lo hacemos y los resultados obtenidos para seguir por ese rumbo o cambiarlo.

También estos procesos cognitivos incluyen a las *expectativas* y a las *atribuciones*. Las expectativas serían el origen y la fuerza de la motivación y afectarían a las emociones que sentimos, así como a nuestras suposiciones o creencias de futuro. Las atribuciones son la forma en que, generalmente, interpretamos las causas de lo que sucede a nuestro alrededor y a nosotros mismos.

Así como la motivación es un proceso que activa nuestra conducta, la emoción también lo es. Las emociones forman *patrones de activación* que pueden ser *fisiológicos* (la descarga de adrenalina ante ciertos miedos, por ejemplo), *conductuales* (el dar una respuesta de agresión o de huida) y *cognitivos* (el juzgar determinadas situaciones como peligrosas). Toda actividad del hombre está íntimamente relacionada con la emoción y está presente en cada instante de nuestro día y de nuestra vida; nos molestamos si suena el despertador y queremos seguir durmiendo, nos enojamos a la mañana si descubrimos que el último que tomó leche ayer dejó el envase vacío en la heladera y no hay más en la casa, nos alegramos cuando hablamos con alguien querido al que no vemos desde hace tiempo, nos sorprendemos si encontramos dinero en un bolsillo de un saco que no usábamos desde hacía rato, nos entristecemos si vemos a alguien sufrir, nos deprimimos si no nos entra "ese" pantalón. Todo en nuestra vida está regido por la emoción. Pero, ¿qué es?

"La emoción es una colección de cambios corporales o estados somáticos que está asociada a un conjunto

de pensamientos o imágenes visuales o auditivas".
(Antonio Damasio)

Las emociones son las reacciones subjetivas al ambiente en que nos movemos y desarrollamos que van acompañadas por respuestas de tipo hormonal y neuronal. En general, las sentimos, las experimentamos como agradables o desagradables y se las considera como reacciones de tipo adaptativas que afectan nuestra manera de pensar. Son la forma en que tenemos de comunicarnos intra o interhumanamente, es una reacción fisiológica adaptativa que aumenta nuestras posibilidades de sobrevivir. En resumen, son los estados mentales espontáneos que están acompañados de cambios fisiológicos. Forma parte de los procesos de razonamiento y de toma de decisiones. *Emoción y toma de decisiones van siempre juntas*.

Hagamos un paréntesis para aclarar un punto. No es lo mismo emoción que sentimiento. Pongamos este ejemplo: todos amamos a nuestros padres, hijos, parejas o amigos pero no nos emocionamos a diario cada vez que los vemos, los llamamos o les mandamos un WhatsApp. Sí sentimos emoción cuando los vemos o hablamos con ellos luego de un período sin haber tenido contacto. El sentimiento es algo crónico, duradero en el tiempo, relacionado con nuestra conducta habitual (no la modifica) y no nos genera que nuestro Sistema Nervioso Simpático se active, o sea, no provoca que aumente nuestra presión arterial, ni que respiremos acelerados, ni que tengamos taquicardia o empecemos a transpirar, a diferencia de la emoción que nos provoca todo eso además de ser algo súbito, fugaz y que modifica nuestra conducta. Ahora sí, continuemos.

Y ya que estamos en el tema de la emoción no podemos dejar de mencionar la llamada *inteligencia emocional,* que está definida como la habilidad para dirigir nuestros propios pensamientos y emociones y los de los demás así como saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción, según Peter Salovey; o como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones, según Daniel Goleman. Tiene que ver con percibir, comprender y regular la emoción y está relacionada con:

- El *autoconocimiento,* que incluye la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en sí mismo.
- La *autorregulación*, que implica el autocontrol, la confiabilidad, la innovación y la adaptabilidad.
- La *automotivación*, que abarca los deseos de triunfar, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.
- La *empatía,* que involucra comprender a los demás, ayudarlos a desarrollarse, la

orientación hacia el servicio y el aprovechamiento de la diversidad.

- Las *habilidades sociales,* que incluyen la capacidad de influenciar a los demás, de saber comunicarse, manejar conflictos, establecer vínculos, colaborar y cooperar, así como desempeñar liderazgo.

La inteligencia emocional tiene que ver con favorecer nuestra salud física y psicológica y nuestra motivación y permitir que obtengamos un mejor desarrollo de nuestras relaciones en todos los ámbitos.

En su libro *No es cuestión de leche, es cuestión de actitud*, que llegó a mis manos gracias a mi querida amiga y colega venezolana Victoria Tirro, el psicólogo motivacional venezolano Carlos Saúl Rodríguez hace referencia a cómo nuestra actitud hacia las cosas y la pasión que le ponemos a las mismas es lo que hace que logremos alcanzar nuestros objetivos. La pasión entendida como una fuerza superior que nos mueve y nos impulsa desde lo más profundo de cada uno y le da un sentido mucho más fuerte e intenso a lo que hacemos. Es lo que nos permite mantenernos en pie a pesar de las circunstancias adversas. Si no tenemos esa pasión, ese impulso, nos va a resultar muy difícil mantenernos en el tiempo empleando toda nuestra fuerza para conseguir aquello que nos hayamos propuesto lograr. La pasión es uno de nuestros más valiosos motores, es lo que hace la diferencia.

De la misma manera en que tenemos que poner nuestra fuerza, corazón, pasión y emoción en las cosas que nos proponemos cuando realmente las deseamos, también tenemos que tener una actitud acorde y colaboradora. Si ante cada traspié, cada piedrita o mole que nos encontremos en el camino lo único que logramos hacer es pensar que las cosas no van a salir, que no tiene sentido hacer el esfuerzo, estamos frente a un claro caso de autoboicot en el que solo vamos a lograr sentirnos frustrados y abandonar la tarea e ir planteándonos metas cada vez menos exigentes y poco satisfactorias. Una actitud negativa hace que el plan más perfecto, la meta mejor pensada, se venga abajo en un segundo por nuestra incapacidad de vencer obstáculos, nuestra baja tolerancia a la frustración y nuestra falta de fortaleza. Las personas que siempre ven todo negativo, que le encuentran un pero a cada cosa y para las que todo es una queja son las más complicadas a la hora de trabajar en grupo porque su actitud termina agotando la energía de los demás, afecta el ánimo y la buena predisposición del conjunto. En cambio, una actitud positiva y emprendedora hace que de cada caída se saque lo positivo, se descarte lo negativo y se use esto en beneficio propio, así como lograr potenciar las actitudes de cada uno genera que todo sea un aprendizaje y forme parte del camino a lo que queremos lograr. También nos dará la fuerza para recuperarnos de las caídas y comenzar otra vez con un nuevo proyecto, una nueva realidad. Por eso no se trata de tener o no

tener suerte (aunque si tenemos un poquito es mejor), sino que es una cuestión de actitud, de cómo cada uno encara la vida y toma las decisiones. Buena actitud, buen ánimo, buena predisposición es igual a mejores resultados. Pensemos en nosotros mismos, ¿a quién querríamos tener de compañero de equipo? ¿A alguien emprendedor, con buena predisposición y humor? ¿O a alguien negativo, que siempre señale los errores y boicotee cada propuesta? Creo que la respuesta es bastante fácil de adivinar.

Nuestra visión del medio vaso es fundamental. ¿Mi vaso está medio vacío o medio lleno? Si vemos nuestro vaso medio lleno tenemos muchas más posibilidades de salir adelante y lograr nuestros objetivos, más chances de tener una visión más abierta y completa de la situación, un mejor análisis y planteamiento de puntos a trabajar, mayor flexibilidad, automonitoreo y capacidad de corrección, todo nos va a resultar motivador. En cambio, si nuestra forma de ver el vaso es medio vacía, tendremos por delante un camino más complicado así como también una visión sesgada de la situación, con un deficiente análisis de la misma, un peor manejo de nuestra energía y una limitada capacidad de corrección de errores; motivarnos va a resultar cada vez más complicado. Otra vez la actitud tiene un rol fundamental.

Cuando decimos "estoy motivado" es porque ya tenemos un propósito claro, la pasión por realizarlo y el sentido de la oportunidad. Todo esto compone la denominada *tríada del éxito*. Pero, ¿cuáles son los factores, las razones que nos motivan, qué es lo que nos hace actuar? Enumeremos solamente algunas:

- *Ansia de superación personal:* es el principal motor de la motivación junto con el espíritu de competencia. La búsqueda constante de ser mejor en el aspecto en que cada uno de nosotros queramos, el encontrar satisfacción en lo que vamos a realizar, en crecer como persona o como trabajador/profesional. El buscar ser cada día un poco mejor por y para nosotros, no con el fin de superar a otro. Tiene que ver con plantearnos objetivos que nos fortalezcan y nos hagan desarrollarnos y de proponernos siempre metas más altas. Es buscar la plenitud. Hay una frase, de la cual no conozco al autor, que dice que "a la cima no se llega superando a los demás, sino superándonos a nosotros mismos".
- *Espíritu de competencia:* el otro gran motor de la motivación. Acá deberíamos plantearnos una pregunta: ¿Con quién competimos? Si competimos con nosotros mismos estamos hablando entonces de la búsqueda de superación personal, pero si hablamos de competir con otro el tema cambia. En este último caso habría que tener en cuenta las razones de esa competencia, qué tan leal es, si es parte del trabajo o no, si es una competencia sana. Cuando alguien corre una carrera está compitiendo con los demás y consigo mismo, y es parte esencial de esa actividad. Si hablamos de

postularnos a un puesto de trabajo también hablamos de competencia, pero tendríamos que ver qué tipo de herramientas es la que utilizamos en ella. ¿Cumplimos con la ética y la competencia bien entendida o utilizamos estrategias *non sanctas* para ganar? Acá entraría en juego todo lo relacionado con nuestro sentido de la moral, nuestra ética, nuestro rol y estilo de jugador y nuestra personalidad. La competencia, sea con uno mismo o con otro, es parte de la esencia del ser humano. Lo importante es que sea honesta. Leal o no, es una de los grandes factores de motivación.

- *Deseos de aprender:* realizar actividades o trabajos cuyo principal objetivo sea el aprender nos hacen accionar, actuar. En el sistema de salud vemos muchos profesionales que trabajan durante años *ad honorem* en hospitales con el fin de adquirir conocimientos y experiencia. También muchas personas cambian su mano de obra por la posibilidad de formarse en un oficio o profesión determinada. La mejor manera de aprender algo es haciéndolo y practicándolo. Gente que constantemente se inscribe a cursos, posgrados, seminarios, etc. están motivados, en su mayoría, por esta ansia de conocimiento, aunque otros podrían estarlo por su inseguridad y/o baja autoestima. Unos aprenden solo por las ganas de saber y otros para fortalecer la confianza en sí mismos y reforzar su ego.
- *Necesidad de trascender:* ¿Qué mayor motivación que el lograr ser reconocido en su ambiente, convertirse en famoso? Trascender es otra de las cosas que vemos diariamente. Muchos realizan sus mayores esfuerzos solo para lograr el reconocimiento en su ambiente y destacarse por sobre los demás en una búsqueda constante de fama; hasta son capaces de boicotear a sus compañeros y amigos para eliminar la competencia. No hace falta más que leer alguna revista de espectáculos para ver el ansia de ser famoso a cualquier costo o pensar en lugares en los que hemos trabajado y recordar a "esa" persona que cumple con estas características. Hay muchos que logran trascender o ser reconocidos, por ejemplo el Dr. René Favaloro, pero lograrlo no fue lo que lo motivó, sino su ansia de superación y de vocación de servicio.
- *Saber que somos capaces y querer probarlo:* plantearnos un objetivo, lograr llevarlo a delante y cumplirlo es lo más, es lo que nos provoca tomar nuestra lista de pendientes y ver qué sigue y ejecutarlo, algún desafío personal como tirarnos en parapente solo para demostrar que somos capaces y cumplir con nuestro sueño. O en ambientes en los que no somos muy tenidos en cuenta o no son muy proclives al crecimiento de sus empleados, uno puede intentar mostrar de lo que es capaz de hacer o de lograr para así demostrar su valía, mejorar su autoestima, su situación laboral y/o personal y lograr salir del anonimato.

- *Sed de revancha*: perdimos el primer juego y ahora vamos a tratar de ganar este; tomamos una mala decisión y la ejecutamos y ahora buscaremos revertirla; no logramos ascender en nuestro trabajo y ahora tenemos otra oportunidad; nos fue mal en el parcial y buscaremos superarnos en el recuperatorio; intentamos conquistarla/o y no pudimos y vamos otra vez al ataque. En una gran cantidad de actividades está incluida la revancha como uno de los factores que nos motivan a cumplir nuestras metas, a darnos otra oportunidad. Entendida la revancha como una especie de desquite, como la posibilidad de recuperar algo que se había perdido.
- *La venganza es un don divino:* no aceptar que otro pueda superarnos o que nos haya ganado o que lo elijan en lugar de a nosotros es el gran motivador para muchas personas y "la" meta a alcanzar. Pierden de vista el objetivo real y lo único que buscan es lastimar, perjudicar, molestar o ganarle al otro.
- *Amor, amistad, odio, rencor:* todos estos sentimientos tienen mucha influencia sobre nuestro accionar. En muchas ocasiones pueden tener más peso que la razón y llevarnos a tomar decisiones apresuradas o no tan buenas, pero esto no quita que nos motiven y nos impulsen a realizar cosas. Por amor o amistad apoyamos a alguien en un proyecto que sabemos que está destinado a fracasar o buscamos aliarnos para llevar a cabo un emprendimiento. Por odio o rencor podemos dejar pasar oportunidades para evitar tener "contacto" con esas personas o podemos tomar decisiones con el objetivo de perjudicarlas pero sin analizar qué tan buenas son para nosotros y también salir mal parados. Este tipo de sentimientos, siempre y cuando no nos anulen en nuestro pensar, son grandes motivadores para lograr nuestras metas.
- *Ganar dinero:* hablando de factores que influyen en la motivación, el económico es uno que se destaca por sobre el resto. La búsqueda de ascender en el trabajo puede tener dos motores: el de lograr la satisfacción personal o el de obtener mayor beneficio económico. Lo principal es que las dos metas vayan en paralelo para evitar frustraciones. Muchas personas consiguen puestos con gran rédito económico pero que, además de no dejarles tiempo libre y ser un gran generador de estrés, no son de su interés, lo que a la larga provoca una gran frustración. Son pocos los que toleran realizar tareas en beneficio de su economía que no le ocasionan ningún placer. El jugar a la quiniela o apostar en el casino también está motivado por el ansia de ganar y "salvarse" económicamente, pero hay muchos otros factores en juego que sobrepasan el tema de la motivación y entran al de las ludopatías.
- *Ser solidarios:* en esta última década se ha potenciado el espíritu solidario. Se han creado numerosas ONG que tienen por objetivo tejer mantas para bebés, salvar animales, brindar alimento a las familias, ayudar a construir viviendas, dar asistencia

sanitaria gratuita, juntar plata o tapitas de gaseosa para ayudar a que chicos enfermos puedan acceder a tratamientos específicos en el exterior, y podría seguir nombrando porque son muchas. Ser solidario, ayudar a otro ser, sea este una persona o un animal, es uno de los aspectos que más nos accionan, que más nos motivan. Sentirnos útiles, poder lograr con nuestra ayuda mejorar las cosas nos retroalimentan y nos motivan a dar cada vez más.

Cada uno de nosotros elegirá cuál o cuáles de estas son sus razones para actuar; cuáles son sus motivadores según la ocasión, el contexto y la visión que tengamos en el momento de llevarla a cabo y, obvio, acorde a nuestra personalidad y forma de ser. Estas son algunas de las cosas que generan que estemos motivados pero hay muchas más y todo varía según el ambiente en que nos movemos, la meta que nos propusimos lograr, quiénes están involucrados, nuestro humor, nuestro ánimo, todo lo que hace al momento. Las condiciones en que se toman las decisiones son fundamentales.

10 claves y UN BONUS TRACK

- *Hay numerosas cosas que logran motivarnos.*
- *El* ciclo motivacional *se repite constantemente. Estamos en equilibrio hasta que aparece un estímulo que nos genera una necesidad y nos provoca un estado de tensión, que da lugar a una acción o comportamiento que se da en busca de la satisfacción.*
- *La motivación es la búsqueda de hallar una razón para llevar a cabo las cosas.*
- *Hay dos clases de motivación: la* intrínseca *es la que nos proporciona la actividad en sí misma y la* extrínseca *es la que deriva de las consecuencias de la actividad que llevamos a cabo.*
- *El* proceso motivacional *se basa en resaltar ciertos aspectos del procesamiento activo de la información.*
- *La motivación activa nuestra conducta al igual que la emoción.*
- *Las emociones son reacciones subjetivas al ambiente en que nos movemos y desarrollamos y van acompañadas de respuestas neuronales y hormonales.*
- *La* inteligencia emocional *es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.*

- *Ver el vaso medio lleno o medio vacío hace una gran diferencia a la hora de motivarnos.*
- *La pasión es la fuerza que nos mueve y nos impulsa. Es uno de nuestros más valiosos motores.*
- *Factores que nos motivan: ansias de superación, espíritu de competencia, deseos de aprender, necesidad de trascender, saber que somos capaces y querer probarlo, sed de revancha, la venganza, el amor, el odio, la amistad, el rencor, ganar más dinero y ser solidarios son algunos de ellos.*

6

No tengo ganas, ¿y ahora?

Son las 6:04 de la mañana. Suena el despertador y lo apago sabiendo que va a volver a sonar en cinco minutos. Hace mucho frío y no quiero salir de la cama. Escucho cómo la lluvia y el viento golpean la ventana. Llovió toda la noche. Estoy muy cansada y no tengo ganas de levantarme para ir a trabajar, además hoy tengo "esa" reunión aburrida de todos los meses y que no me aporta nada. Ya está, llamo y digo que estoy enferma. Listo. Hummm, en realidad no es tan así de simple porque ahí es donde comienza la lucha entre mi "yo responsable" y mi "yo vago" y es muy difícil apostar por uno de ellos. ¿Cuántas veces pasamos por una situación similar a esta? ¿Cuántas veces no tenemos ganas de hacer algo y buscamos todas las excusas posibles para no hacerlo? ¿Cuántas veces tomamos el teléfono con la intención de cancelar el día y nos quedamos pensando si hacerlo o no?

Muchas veces camuflamos nuestra inseguridad o nuestro miedo bajo la pantalla de "no tengo ganas" o "no estoy motivado" cuando, en realidad, no nos sentimos capaces de actuar, cuando nuestra sensación de incapacidad e inseguridad pesa mucho más que nuestras ganas, cuando nos sentimos débiles para afrontar una situación estresante o emocionalmente fuerte o cuando nuestra tolerancia a la frustración es inexistente. El encontrarnos con alguien el día después de una fuerte discusión, el tener miedo a fallar, el no tener la certeza de salir seleccionado o de ganar esa competencia, el miedo al ridículo, el no tolerar la incertidumbre, el no querer salir de nuestra zona de confort. Todo esto y más puede estar escondido detrás de la excusa de no estar motivado. También nos podemos sentir agotados, sobrecargados de obligaciones, "pasados de rosca" o faltos de energía, lo que nos genera muchas dificultades para accionar haciendo que nuestro motor interno se quede sin batería, sin combustible y no tengamos manera de empezar con algo.

Nuestra forma de pararnos ante situaciones de la vida varía constantemente. Cada golpe o caricia que la vida nos da provoca que nos paremos más firmes o más débiles,

siempre dependiendo de nuestra personalidad, de nuestra forma de encarar las cosas, de que tan resilientes seamos, de nuestra forma de ver el medio vaso.

Hay ocasiones en las que nos sentimos sin ningún tipo de motivación, en las que para hacer cualquier cosa tenemos que obligarnos y esforzarnos en demasía y eso se debe a que hay numerosos factores que pueden desencadenar esa falta de motivación: la baja autoestima, la falta de interés, estar estresados, tener miedo al fracaso, tener pereza, la tendencia a posponer siempre las cosas, la falta de inspiración, no tener el tiempo suficiente, nuestra falta de confianza en nosotros mismos, tener expectativas negativas, estar rodeado de gente que no cree en nosotros, adoptar una actitud pesimista, no tener un plan de acción bien armado para lograr nuestros objetivos, estar agotados físicamente, ser muy perfeccionistas, la monotonía y la vida rutinaria, alimentarnos inadecuadamente, no realizar suficiente ejercicio físico, padecer alguna enfermedad, etc. Cada uno de nosotros podría seguir agregando ítems en esta lista según su propia historia de vida y hacer la misma interminable. Pero hablemos en más detalle de algunos de ellos.

- *Baja autoestima:* es el mayor factor desmotivador. Si nosotros no nos queremos, no nos creemos capaces de poder llevar adelante cualquier situación o desafío, nos va a pasar que cada vez que comencemos a realizar algo vamos a sentir que estamos perdiendo el tiempo y la energía en algo inviable. No va a importar si los demás creen en nuestras capacidades y nos apoyan, nuestra inseguridad va a hacer que nos autoboicoteemos todo el tiempo y, por ende, perdamos la motivación, no vamos a ser capaces de aceptar que hacemos las cosas bien y vamos a tener la tendencia a delegar las cosas importantes por miedo a no realizarlas correctamente. Es todo un proceso desgastante que solo logra hacernos sentir inseguros y temerosos ante cualquier desafío.
- *La falta de interés:* de la misma manera que necesitamos que algo nos interese para poder aprenderlo e incorporarlo a nuestra memoria, es importantísimo que la actividad que tengamos que llevar a cabo nos genere el interés suficiente como para atraernos, mantenernos alertas y bien predispuestos para hacer frente a todo lo que traiga aparejada la misma y no decaer con el paso del tiempo o ante la presencia de obstáculos. Realizar tareas de nuestro interés hace que nuestro nivel de compromiso sea aun mayor, así como nuestra predisposición.
- *Tener expectativas negativas o adoptar una actitud negativa:* si cuando nos ponemos a pensar en las metas a alcanzar solo logramos imaginar los peores escenarios y resultados y todo lo vemos trágico, es obvio que vamos a terminar desmotivándonos ya que nadie busca alcanzar un objetivo que no le traiga aparejadas satisfacciones y felicidad. De la misma manera, el tener una actitud negativa o pesimista centrada solo

en los problemas o contratiempos que puedan aparecer también nos ocasiona que dejemos de sentirnos motivados ya que ese pesimismo nos hace enfocar siempre en la falta, en lo que todavía no hemos logrado, y no podemos focalizar en lo realmente importante. Esto genera que se debilite nuestra fuerza, dejándonos sin motivación.

- *Estar desorganizados:* no tener un plan de acción bien armado para lograr nuestros objetivos, no poder organizar la secuencia de los pasos de forma tal que el proyecto sea efectivo, eficaz y que optimicemos el uso de nuestra energía hace que nos resulte muy dificultoso alcanzar nuestras metas, ya que constantemente realizamos acciones que no nos conducen a ningún lado, de las cuales no obtenemos ningún beneficio y, por ende, nos desgastamos y perdemos el interés, el motor que nos impulsaba a realizarla. Imaginemos que tenemos que repartir cartas en un edificio de oficinas de cuatro pisos y lo hacemos de forma aleatoria, o sea, sin un plan: empezamos dejando cartas en el primer piso, después subimos al tercero, bajamos al segundo, vamos al cuarto, apareció otro sobre para el primer piso y lo llevamos, luego volvemos al tercero y así vamos recorriendo el edificio sin un plan de acción y a la quinta vez que tenemos que volver a subir al cuarto desde el primero lo único que queremos hacer es revolear las cartas por la escalera. Ya perdimos las ganas iniciales y es muy probable que no terminemos la tarea. Más efectivo sería estar organizados de manera tal que vaya dejando las cartas en cada oficina a medida que voy recorriendo ordenadamente los pisos. Más orden, mejor aprovechamiento de energía y mayor posibilidad de concluir la tarea.
- *Ser perfeccionista:* ¿Cómo puede ser que alguien perfeccionista crea que su trabajo está bien realizado y no está incompleto? ¿Cómo puede ser que no crea que lo puede realizar mejor? ¿Será capaz de avanzar camino a lograr un objetivo? ¿Podrá dar por realizado satisfactoriamente un paso para continuar con el siguiente? Ser muy perfeccionista (cuasi obsesivo) termina siendo un problema más que una virtud debido a que el chequear constantemente cada paso nos quita eficacia y nos desgasta. Nunca nada nos va a salir completamente bien, ni va a estar realizado de la mejor manera, ni va a ser tan profesional como pretendíamos, ni, ni, ni… Una y otra vez vamos a estar empezando o chequeando y rechequeando lo hecho lo que, tarde o temprano, nos va a hacer perder la motivación.

Un tema aparte es todo lo relacionado con la salud. Ya mencionamos el estar agotados físicamente, el estar bajo estrés, la inadecuada alimentación, el no realizar suficiente actividad física o el padecer algún tipo de enfermedad. Cómo cuidamos y mantenemos nuestro cuerpo también es un factor que logra llevarnos a la acción o dejarnos estancados. No dormir la cantidad de horas que necesitamos para reponer

energías (depende de cada uno de nosotros y de nuestros organismos); no respetar los horarios de comidas o no comer la cantidad de veces necesarias para mantener nuestro nivel de energía o saltear las comidas o comer menos o más de lo que necesitamos; tener problemas con nuestro peso, ya sea por estar por debajo del índice de masa corporal recomendado o por tener un sobrepeso considerable; no realizar ninguna actividad física que nos ayude a mantener nuestro cuerpo y a descargar tensiones; no tener tiempo para realizar actividades que nos permitan relajarnos y distraernos, o padecer alguna enfermedad que implique que tengamos menor capacidad de acción y de uso de nuestra energía, genera que no podamos sentirnos motivados hacia algo a raíz de este agotamiento físico y/o mental que estamos padeciendo. Por eso no solo necesitamos planificar bien algo y sentir que somos capaces de llevarlo a cabo, sino también contar con capacidad física y psíquica para concretarlo. Cuerpo y mente deben trabajar en armonía y sincronización.

El estrés es un factor que merece ser tratado aparte. Se sabe que las sustancias que se liberan en el estrés alteran nuestra forma de tomar decisiones porque afectan el funcionamiento de los lóbulos frontales y que hay una estrecha relación entre estrés y rendimiento (Ley de Yerkes-Dodson), que indica que tanto el aburrimiento como la desvinculación activan a las hormonas del estrés segregadas por el eje hipotalámico-hipofisario-suprarrenal ocasionando que nuestro rendimiento se resienta. Cuando nos sentimos más motivados, el llamado "estrés bueno" nos ubica en una zona óptima donde funcionamos en plenitud. Si, en cambio, los problemas nos resultan excesivos y provocan que nos desbordemos, entramos en una zona de agotamiento generando que las hormonas del estrés se eleven en demasía y entorpezcan nuestro rendimiento. Este estrés bueno promueve la vinculación, la motivación y el entusiasmo y moviliza las *hormonas necesarias del estrés* (*cortisol* y *adrenalina*) para que podamos actuar eficazmente. El cortisol y la adrenalina tienen efectos tanto beneficiosos como perjudiciales, pero este tipo de estrés solo activa el favorable. Ahora bien, cuando nos sentimos desbordados, sobreexigidos, cuando el tiempo con el que contamos no nos alcanza para realizar todo lo que tenemos por delante o cuando no tenemos apoyo suficiente, entonces se genera el "estrés malo". El cerebro secreta demasiado cortisol y adrenalina afectando nuestro rendimiento, nuestra capacidad de planificar. Si este estrés se convierte en crónico se producen excesivas secreciones hormonales por una cantidad prolongada de tiempo alterando nuestra función neuroendócrina y generando desequilibrios tanto en el sistema nervioso como en el inmunitario, haciéndonos más propensos a desarrollar enfermedades, a no pensar adecuadamente y logra alterar nuestro ritmo sueño-vigilia provocándonos problemas a la hora de dormir y un mal descanso físico y mental.

El estrés crónico puede dañar nuestro hipocampo ya que este tiene una gran cantidad

de receptores de cortisol que captan a todo ese gran caudal liberado llegando a desconectar las redes neuronales existentes, lo que provoca pérdida de memoria. Además, nos genera bajo rendimiento, nos quita *flexibilidad cognitiva* y capacidad de concentración y altera nuestra capacidad de adaptación.

El estrés crónico tiene efectos neurológicos, cognitivos y biológicos. Lo ideal sería aprender a detectar cuándo estamos siendo víctima del "estrés malo" y buscar la forma de revertirlo para evitar tener repercusiones en nuestro rendimiento y en nuestra salud.

Ya vimos lo que hace que perdamos la motivación, pero la pregunta del millón es: ¿Qué tenemos que hacer para recuperarla? *Grosso modo* podríamos decir que tenemos que tratar de:

- Enfocarnos en nosotros mismos y no depender de la motivación externa a la hora de realizar nuestros objetivos.
- Llevar a cabo las diferentes actividades sin tener en cuenta los resultados, sino enfocarnos en el placer que nos causa ejecutarlas.
- Averiguar qué queremos y qué nos gusta.
- Enfrentar nuestro miedo a los cambios, al fracaso y al éxito.
- Comprometernos con lo que hacemos y continuar a pesar de las dificultades.
- Hacernos responsables de nuestras decisiones.

Todo suena muy lindo pero sabemos que no es algo tan fácil de realizar y que requiere de nuestro mejor esfuerzo.

Debemos rescatar que la falta de motivación también tiene su lado "positivo" y es que nos permite ver las cosas desde otra perspectiva, mejorar nuestra producción, modificar las cosas que no nos salen bien y evitar sufrir graves decepciones por no poder automonitorear y modificar nuestras acciones en busca de un mejor resultado. Nos permite reevaluar nuestra estrategia y modificarla sobre la marcha. El reconocernos desmotivados es un factor que, aunque suene contradictorio, nos ayuda a motivarnos.

Vamos a plantear algunas pautas para tener en cuenta y tratar de incorporar a nuestra vida cotidiana para recuperar la motivación personal:

- Si la actividad que tenemos que realizar no logra motivarnos lo suficiente probemos dividir el trabajo en tareas pequeñas y concretas. Siempre que podamos debemos darnos el tiempo necesario para ejecutarlas, a la vez que celebrar cada logro que vamos obteniendo para reforzar nuestra autoestima y avanzar camino a la meta

planeada.

- Busquemos concentrarnos en tareas sencillas y rápidas cuando notemos que contamos con poca energía, que se nos están acabando las pilas. No nos sobreexijamos.
- Si nos sentimos superados por la cantidad de tareas que tenemos que realizar hagamos algo simple: evaluemos todo lo que tenemos que ejecutar, elijamos lo que nos parezca más atractivo y empecemos por ahí. Lo importante es dar el primer paso, romper el hielo, prender los motores.
- Debemos tomarnos nuestro tiempo, no tratar de hacer las cosas a la velocidad de otro así como aceptar que podemos haber calculado mal el tiempo de ejecución y tardar más de lo esperado y no por eso considerarlo como algo negativo.
- Regalarnos algún premio a menudo en carácter de "conmemoración" del éxito (pequeño o grande) que hayamos obtenido. Propongámonos que si logramos cumplir con determinado objetivo vamos a darnos un pequeño premio. Puede ser un libro, un paseo, una siesta de quince minutos, lo que sea que nos haga sentir bien.
- Recarguemos nuestra energía con nuestra pasión, tratemos de no enfocarnos solo en el resultado final sino en la felicidad o satisfacción que sentimos al realizar cada uno de los pasos. Resaltemos siempre lo positivo de lo que realizamos.
- Cuidemos nuestra salud física, procuremos dormir las horas que correspondan, tomarnos períodos de descanso, no trabajar más allá de nuestros límites, prestar atención a cómo nos alimentamos, evitar la vida sedentaria, buscar vivir en balance.
- Si no cuidamos nuestro cuerpo, si no nos mimamos un poco, si no nos logramos relajar, se nos va a complicar brindar nuestra energía a un proyecto, estar motivados. Podemos tomarnos quince minutos de relax bebiendo algo o haciendo meditación o dejando volar nuestra imaginación o leyendo un capítulo de un libro. O darnos un buen baño relajante o recibir unos masajes descontracturantes. Lo que sea que nos dé placer y nos ayude a desconectarnos para poder relajarnos y renovar vitalidad. Un cable a tierra.
- Es bueno observar la situación desde otro ángulo. Muchas veces nos toca realizar tareas que no son de nuestro agrado pero que son necesarias para lograr el objetivo final. Para eso debemos focalizarnos en hacia dónde nos dirigimos, pensar en qué es lo que queremos obtener y motivarnos con eso. Centrarnos en la meta en lugar de en cada paso.
- Muchas veces, llevar un registro de lo que vamos haciendo y chequearlo cuando notamos que flaqueamos, nos ayuda a reconectarnos con el proyecto y seguir adelante. Ver todo lo que logramos es una muy buena forma de estimularnos. Muchos arman gráficos para ir monitoreando el progreso que van obteniendo.

- Usar la imaginación, visualizar el objetivo como ya cumplido es un buen combustible. Pensar que ya terminamos nuestro trabajo, los beneficios que obtuvimos, tener el final presente en nuestra mente.
- Muchas veces el pensar en lo que perderíamos si no cumpliésemos con nuestra meta es lo que nos motiva a actuar. Pensemos que hay mucha gente que se esfuerza más para no perder dinero que para obtenerlo.
- Procuremos tener amigos y compañeros que crean en nosotros, que nos motiven, que nos acompañen cuando nos caemos pero también cuando logramos el éxito. Muchas veces tenemos a los famosos *amigos del campeón*, que ante la primera dificultad se hacen humo, pero también están los que no nos pueden acompañar en nuestros logros porque los hacen sentir inferiores. También existen los grandes saboteadores, los que siempre aconsejan tomar la decisión incorrecta, el peor camino. Lo importante es tener un amigo o compañero cómplice que nos apoye y al que nosotros también apoyemos.
- Disfrutar del momento y de la experiencia, tratar de aprender de cada experiencia que vivimos. No solamente ir tachando ítems de nuestra lista, sino disfrutar el camino.
- Aprovechar las redes sociales y buscar apoyo en comunidades *online*, unirnos a grupos, participar activamente en foros, lo que se nos ocurra que nos pueda ayudar a concretar nuestros objetivos, a intercambiar experiencias que nos sirvan para optimizar nuestro camino hacia la meta final. Conectarnos con aquellos que nos puedan asesorar.
- El hecho de que hagamos público cada uno de nuestros logros nos genera más compromiso y una motivación extraordinaria. Hablar con nuestros amigos, compañeros, con nuestra familia, publicarlo en Facebook, Twitter o en cualquier otra red social nos ayuda a sentirnos más apoyados, más valorados.
- Buscar hacer divertido el camino, utilizar nuestra creatividad, nuestro sentido del humor. Disfrutar.
- Ahora bien, si todas estas opciones fallan, entonces es el momento de tomarnos un descanso, tratar de desconectarnos. Lo que necesitamos es un poco de relax y recargar nuestras pilas. Tenemos que darnos un respiro si notamos que nada logra motivarnos una vez que hemos probado todo, así como chequear nuestro nivel de estrés. Evitemos tomar decisiones drásticas o importantes, concentrémonos en realizar lo mínimo e imprescindible y si son actividades rutinarias o mecánicas mejor todavía. *Hagamos la plancha* hasta que se acabe el día y arranquemos al día siguiente renovados. Si vemos que no logramos conectarnos con el paso de los días, evaluemos el tomarnos unos días libres.

¿Y si lo que nos pasa no es que estamos desmotivados sino que no logramos tomar una decisión? ¿Que no poder decidirnos nos lleva a la inacción? ¿Cómo lograr diferenciar una situación de otra? Ya detallamos los factores que influyen en nuestra motivación y cómo hacer para lograr resolverlos. Pongamos un ejemplo: cuando compramos un libro lo hacemos por motivación y por decisión. Por motivación ya que nos interesó la propuesta del mismo, nos resultó atractiva su forma de presentación, nos llamó la atención la promoción en medios gráficos, nos lo recomendaron varias personas o porque nos gusta leer a ese autor; y por decisión porque elegimos comprar ese determinado libro y no otro. Una vez que comenzamos a leer el libro y nos resulta interesante, vamos generando la motivación de seguir leyéndolo, nos vamos retroalimentando en este proceso en el que la toma de decisiones queda relegada a un segundo y cómodo lugar. Ahora, si el mismo no logra atraparnos, no nos resulta interesante, la motivación es la que pasa a un segundo plano y la toma de decisiones tiene un rol protagónico ya que nos empezaremos a plantear algunas preguntas: ¿Seguimos leyéndolo o lo abandonamos? ¿Intercalamos la lectura con la de otro libro? ¿Lo seguimos llevando en la cartera/mochila o lo dejamos en la mesita de luz? ¿Pensamos que mejorará más adelante o no? Como vemos, la motivación dejó paso a la toma de decisiones y es la que nos guiará en la actividad.

La motivación es el motor que nos activa y nos impulsa a hacer y ese hacer está plagado de toma de decisiones de mayor o menor relevancia. Muchas veces la actividad no es tan motivadora pero tomamos la decisión de llevarla a cabo y terminarla generando que esa determinación se convierta en el motor que nos active. Pero si no somos capaces de decidir, de elegir qué es lo que queremos hacer, no nos podremos poner en movimiento, no podremos utilizar nuestra energía para la concreción de un objetivo ya que no pudimos determinar cuál es.

Aprendamos a diferenciar *falta de motivación* de *incapacidad para tomar decisiones*. Eso nos va a ayudar a saber dónde estamos parados y comenzar a darle una solución a nuestra falta de acción.

10 claves

- *La inseguridad y el miedo pueden ser confundidos o tomados como falta de motivación.*

- *Ver cómo nos paramos en la vida, cuál es la actitud que asumimos, para poder detectar qué es lo que nos está desmotivando.*
- *Hay numerosos factores que pueden ocasionar desmotivación: falta de interés, estrés, sobrecarga, poca creatividad, negativismo, mal ambiente de trabajo, desorganización, perfeccionismo.*
- *Cuidar nuestra salud física y psíquica. Comer, dormir, ejercitarnos y descansar adecuadamente. Buscar el equilibrio.*
- *El estrés "malo" y el crónico generan una gran secreción de cortisol que puede dañar nuestro hipocampo afectando nuestro rendimiento cognitivo.*
- *Para recuperar la motivación tenemos que creer en nosotros, usar nuestra imaginación y creatividad, buscar obtener placer en lo que hacemos, enfrentar nuestros miedos, reorganizar la manera en que planeamos llevar a cabo la tarea.*
- *La falta de motivación tiene algo positivo que es que nos permite monitorear nuestras acciones, ver todo desde otra perspectiva, reevaluar la situación y modificarla si hace falta.*
- *Recordar qué hacer para mejorar nuestra motivación personal: dividir el trabajo, elegir qué hacer primero, relajarnos y cuidarnos, entre otras cosas.*
- *Si todas las técnicas que empleamos para motivarnos fallan, entonces buscar desconectarnos de la manera que a cada uno de nosotros le funcione mejor: tomarnos la tarde libre, salir con amigos, ir a un spa, dormir, tomarnos un par de días.*
- *Aprender a discriminar si lo que padecemos es falta de motivación o de fallas en la toma de decisiones y luego actuar en consecuencia.*

7

Cómo nos influyen el ambiente y los otros

Los seres humanos somos esencialmente sociales, por lo que tanto el ambiente en el que nos desarrollamos como la forma en que nos relacionamos con los demás pueden influir poderosamente en nuestra motivación ya sea de manera positiva o negativa. Todos nos movemos en diferentes ambientes a lo largo de nuestra vida de manera simultánea y pertenecemos a distintos grupos cuyos miembros pueden o no compartir más de un ambiente con nosotros: el estudiantil y el familiar, el laboral y el de amistad, etc.

Cuando hablamos de *ambiente* no estamos hablando del lugar físico sino del componente social, de esa extensa red de relaciones interpersonales que se generan entre personas como producto de una convivencia, de vincularse diariamente. El primer ambiente al que nos incorporamos es al familiar, que es el que nos enseña cómo relacionarnos con los demás y nos inculca normas de ética, de moral, de interacción social y de convivencia, entre otras. Luego, vamos incluyéndonos en el resto de los ambientes que transitaremos a lo largo de toda nuestra vida: educativo, social, laboral, deportivo, barrial. Paralelamente, empezamos a formar parte de distintos grupos: familia, amigos, compañeros de estudio, de trabajo, de gimnasio u otras actividades sociales, vecinos, etc.

Tanto los ambientes en los que nos movemos como los grupos a los que nos incorporamos son los que van a reforzar o a debilitar nuestro proceso motivacional, nuestra toma de decisiones.

¿Qué es lo que tendría que tener un ambiente social para ser considerado adecuado y motivador? Muchas cosas pero, principalmente, debería ser estimulante, brindarnos sentido de pertenencia, favorecer nuestro desarrollo personal y social, ser un gran motivador externo, ayudarnos a mejorar y/o reforzar nuestra autoestima y la confianza en nosotros mismos, permitirnos el armado de redes sociales y de sostén, brindarnos

posibilidad de crecimiento y superación, estimular la solidaridad y el compañerismo, permitirnos alcanzar las metas propuestas tanto individuales como grupales, ser un lugar de contención, de apoyo, etc.

Si hablamos de los ambientes familiar y social, entendiendo este último como el formado por nuestros vínculos de amistad, ambos deberían ser la base sobre la que nos podemos apoyar y nos sentimos apoyados, nuestro sostén, nuestra fuente de energía, de aliento, ser tanto nuestro refugio como nuestra base de despegue, brindarnos la posibilidad de fantasear pero también de conectarnos con la realidad, contenernos, motivarlos, alentarnos, otorgarnos el sentido de la igualdad, ser el lugar en donde aprender a querer y poder querer y ser queridos, en donde reconozcan nuestras virtudes pero también nuestros defectos, en donde nos valoren y nos critiquen constructivamente. Debería ser todo eso y mucho más. Si contamos con estos tipos de ambientes vamos a poder pararnos mejor como personas, tener más herramientas (así como más apoyo) a la hora de tener que tomar una decisión, nos van a retroalimentar convirtiéndose en un gran factor de motivación que nos permitirá afrontar nuevas situaciones y buscar desarrollarnos y/o superarnos como personas. Es un apoyo incondicional, pero crítico.

Saber que contamos con ese tipo de sostén es altamente motivador. Pero si estos ambientes se convierten en descalificadores, desmoralizantes, desaprobadores, agresivos e indiferentes, si notamos falta de apoyo o maltrato, estamos hablando de un ambiente de tipo *patológico* que va a provocar que perdamos la confianza en nosotros mismos, que disminuya nuestra autoestima y nuestra autoconfianza, que evitemos tomar decisiones por miedo a fracasar o a que nos rechacen, que tomemos una actitud pasiva ante la vida, que dejemos de hacer cosas para evitar frustrarnos o que entremos en una búsqueda desesperada de aprobación, que dejemos de lado nuestras metas para cumplir la de los demás para así poder ser "aceptados". Cuando nos encontramos inmersos en estos ambientes nos va a ser muy complicado lograr motivarnos porque nada de lo que hagamos va a estar bien, nada va a hacer que nos valoren realmente, siempre habrá un *pero* o una frase de descrédito o van a ignorar cualquier logro que tengamos y van a exaltar cada uno de nuestros tropiezos haciendo de algo insignificante un mundo y nuestras fallas nos serán echadas en cara una y otra vez. Nos va a generar que dejemos de actuar para ser lo más "invisibles" que podamos y no sufrir más las críticas. Pensemos en algunos ejemplos de ambientes motivadores y no motivadores:

- Una madre que le dice a su hijo que es "un inútil", que "nunca va a llegar a ningún lado", que "no sirve para nada", que es "un fracasado", que es "un bueno para nada" o un padre que ignora cada cosa que hace su hijo, que no le presta atención cuando le cuenta lo que planea hacer o los éxitos que obtuvo o minimiza o menosprecia cada

uno de sus logros, que no lo valora y/o lo ignora, que la televisión es mucho más importante que él y requiere toda su atención. Estas dos situaciones, estas dos realidades generan que no logremos motivarnos, que no le encontremos sentido a esforzarnos, que ante cada posibilidad nos digamos que no somos capaces de hacerlo, que dejemos de plantearnos desafíos, que no le encontremos sentido a esforzarnos, que perdamos la confianza en nuestras capacidades, que no hagamos nada por miedo a fracasar, que nos autoboicoteemos para evitar padecer la indiferencia o la crítica constante, que no logremos conocer realmente cuáles son nuestras capacidades y nuestros intereses, que no le encontremos sentido al esfuerzo. Son ambientes muy desmotivadores de los que podemos ser "rescatados" si logramos vencer todas nuestras inseguridades o si logramos conectarnos con "alguien" que crea en nosotros lo suficiente como para animarnos a patear el tablero, que nos ayude a reforzar nuestra autoestima.

- Un amigo que siempre está con nosotros, que nos apoya en lo que hacemos, con el cual trabajamos en equipo, que está con nosotros en las malas y dice valorarnos pero que, cuando nos ofrecen un muy buen proyecto personal y lo llevamos adelante con éxito, empieza a boicotearnos sutilmente, se torna un tanto agresivo, empieza a marcarnos defectos inexistentes, a crear una distancia entre los dos, a mostrarse frío, a recomendarnos que no realicemos propuestas que en verdad nos serían provechosas y cuando intentamos plantear estas situaciones nos digan que son imaginaciones nuestras, que nosotros cambiamos, que nos mostramos reactivos y agresivos. En ese caso depende de nuestra fortaleza para seguir adelante con nuestros objetivos y darnos cuenta de que "no" somos nosotros sino que es el otro el que está generando este mal ambiente y que somos capaces de cumplir con las expectativas que han puesto en nosotros. Pero si no logramos tener este tipo de pensamiento, de razonamiento, vamos a lograr perder nuestra autoconfianza, nuestra motivación y rechazar llevar adelante proyectos interesantes con el fin de no "perder" a este amigo aunque, a la larga, vamos a ver mermada nuestra energía, a desconfiar de nuestros instintos y a plantearnos más dudas a la hora de tomar decisiones.
- Un caso que se ha difundido este último tiempo en la Argentina es el del cardiocirujano Dr. José Como Birche, quien contó su historia de vida, todo un ejemplo de esfuerzo y motivación intrínseca. Él relata que proviene de una familia muy humilde del Conurbano bonaerense y que comenzó a trabajar a los 14 años en una fábrica, por lo que debió cursar sus estudios secundarios en una escuela nocturna. Su deseo era ser médico cardiólogo y rindió tres veces el ingreso a la carrera de Medicina en la Universidad de La Plata con un promedio de 9,40, pero no pudo ingresar a la misma debido a que el cupo de ingreso era muy limitado. Según cuenta,

eso, en lugar de desmotivarlo, lo motivó a seguir intentando. Una vez que ingresó a la carrera tuvo que renunciar a su trabajo porque no era compatible con los horarios de la facultad, y entonces se dedicó a juntar papeles y cartones para vender, hizo de jardinero, vendió flores en la calle, realizó trabajos pesados, entre otras actividades. Debido a sus pocos recursos económicos concurría a la biblioteca de la Universidad y copiaba los libros para poder estudiar: llegó a copiar los cuatro tomos del libro de Anatomía con sus respectivos dibujos. Ese gran esfuerzo rindió sus frutos y hoy es un reconocido cirujano cardiológico. Todo esto es una excelente demostración de fuerza, constancia, voluntad y motivación, pero él hace referencia a que su madre fue su apoyo fundamental, que era la que lo esperaba a la una de la mañana con la comida hecha y le dejaba el desayuno listo a las 5 de la mañana. Que el hecho de que se haya recibido fue un gran logro para él y también para su madre, que fue quien lo contuvo y apoyó en todo ese proceso. Este es uno de los mejores ejemplos de cómo, más allá de que las condiciones socioeconómicas no eran las mejores, el ambiente familiar fue altamente motivador. El sentirse apoyado y contenido junto al tener bien en claro las metas a lograr es fundamental y es la base que nos prepara para la acción, lo que nos motiva a seguir y a saltear los obstáculos sin perder de vista a dónde queremos llegar, a no bajar los brazos. Hacer el camino acompañado, bien acompañado, es importantísimo.

- Contarles a nuestros compañeros de trabajo (a ese grupo selecto de compañeros) que estamos llevando a cabo un proyecto personal, que puede ser el hecho de escribir un libro o empezar un nuevo emprendimiento, y comprobar su interés y su deseo de apoyarnos; el verlos que se preocupan cuando nos ven cansados y que perdemos un poco de empuje; que nos proponen ideas o nos cuentan cosas que consideran que nos pueden servir, o que simplemente nos escuchen, que festejen cada pequeño logro que referimos como si fuera propio, que se encarguen de "filtrar" a los que buscan desmotivarnos, que nos hagan sentir contenidos y capaces, hace que se sume a nuestras ganas de llevar adelante el proyecto mucha más motivación, que veamos reforzada nuestra autoestima y nuestra confianza personal.

Podríamos seguir mencionando más ejemplos pero mejor sigamos analizando otros ambientes y grupos, como el educativo y laboral.

Para comprender mejor al ambiente educativo, lo vamos a dividir en docentes y estudiantes. Entre los docentes podemos encontrar a aquellos que trabajan, por así decirlo, a reglamento, o sea cumpliendo con lo que pide la currícula en tiempo y forma pero sin tener en cuenta al grupo con el que está trabajando ni a sus individualidades, por lo que la motivación es algo secundario a su planteo y dependerá de nosotros el poder

comprometernos o no con aprender; y también vamos a encontrarnos con los docentes del tipo "negativistas", que brindan la visión más negra posible del futuro, desalentando todas nuestras propuestas y desmotivándonos en relación a lo que vendrá, quienes constantemente resignifican el pasado sobrevalorándolo y descalifican el hoy, con los que no hay posibilidad de plantear propuestas porque no nos dan lugar. Para estos dos tipos de docentes los alumnos ocupan un lugar secundario y son vistos solo como un número o un nombre en una lista.

En contraposición, están los docentes que ven a la persona que hay detrás del alumno y buscan potenciar sus cualidades. Son los docentes que nos impulsan a más, nos generan la "sed" de conocimiento, constantemente buscan motivarnos y que logremos desarrollarnos, nos involucran activamente en el proceso de enseñanza, nos ayudan a encontrar la puerta de nuestro camino, nos ofrecen su tiempo, detectan nuestros cambios de humor y actúan en consecuencia. Son grandes motivadores natos y dejan marcada una huella en nuestra memoria. Se convierten en una persona de referencia, en un sostén. Son los que siguen estando para nosotros aunque ya no seamos sus alumnos. En medio de estas dos clases de docentes hay todo un gran abanico de grises pero estos ocupan el ranking de los mejores y de los peores tipos de *motivadores extrínsecos*. Piense un segundo, seguro que aparecieron en su mente algunos nombres para cada uno de esos ejemplos, ¿o no?

El grupo de los estudiantes no se queda atrás en cuanto a su diversidad de estilos. Es un ambiente en el que conviven un montón de deseos, proyectos, personalidades y motivaciones. Están los grupos conformados por los que estudiamos por el placer de estudiar, porque tenemos proyectos que involucran el saber, porque nos apasiona lo que hacemos y buscamos formarnos constantemente y somos estudiantes eternos que buscamos motivar a otros tanto como a nosotros mismos, trabajamos sobre estimular y fortalecer nuestra autoconfianza, trabajar en grupo y aprender a dar y a recibir. Son grupos de motivadores en los que no se destaca un líder y en los que la motivación intrínseca y la extrínseca están en equilibrio casi constante. Son ambientes en los que buscamos nuestro desarrollo personal y social como una meta permanente. El otro gran grupo de estudiantes está formado por los que no estudian para aprender sino para cumplir con las expectativas de otras personas, siguen un estudio a pedido o como exigencia de los padres o porque reconocen que les va a servir como puente para poder cumplir otras metas (conseguir un trabajo, por ejemplo) pero que no se comprometen con el objetivo que tienen por cumplir ya que el mismo deja de ser lo principal y vuelcan su motivación en otras actividades que realizan en forma paralela y que les consume la mayor cantidad de energía. Esto generará que su rendimiento sea fluctuante y van a necesitar mucha motivación extrínseca para poder rendir adecuadamente, van a requerir

utilizar mucha más energía y sostén. También podemos destacar a los grupos que armamos en el ámbito educativo y los extrapolamos a otros ámbitos y son totalmente inclusivos. Perduran a través del tiempo y van mutando a otros ambientes, convirtiéndose en un grupo en permanente movimiento. Acá nos motivamos como estudiantes pero también nos brindamos apoyo en otras áreas de nuestras vidas.

Por último, están los grupos cerrados que armamos dentro del ambiente educativo pero que funcionan única y exclusivamente en él y en determinado tiempo, tiene una fecha de comienzo y de finalización. El propósito es apoyarnos mutuamente en la búsqueda del cumplimiento de un objetivo común relacionado solo con lo educativo. Muchas veces, en esta área vamos a ir cambiando de grupos según cómo van evolucionando nuestros objetivos y los del resto de los integrantes, y cuando detectamos que estos se separan de lo que busca el resto y nuestra motivación es fuerte nos volcaremos, de forma natural, a otro que nos motive más. Estos son grupos muy dinámicos y de pares en donde nos vamos acoplando y desacoplando, agrupándonos en función de nuestras capacidades, nuestras características de personalidad y nuestros objetivos. Si no logramos tener en claro cómo funcionan los diversos modelos de grupos puede que nos incluyamos en los que no nos van a resultar estimulantes, en donde no vamos a tener la posibilidad de alcanzar nuestros objetivos, en los cuales vamos a dudar de nuestras capacidades. Debemos tener en claro qué es lo que queremos lograr, con qué fortalezas contamos y luego tomar la decisión de cómo y en qué contexto llevarlas a cabo.

Y luego de transitar por la familia, los amigos y el estudio llegamos al área laboral. Acá las dinámicas a nivel grupal son un tanto parecidas a las del ámbito educativo pero en lo referente a cómo nos motiva el ambiente es otra cosa. ¿A qué llamaríamos un buen ambiente de trabajo? Complicada pregunta pero intentaremos darle una buena respuesta. Un buen ambiente laboral tendría que ser aquel que nos resulta tanto relajante como estimulante, que nos da la posibilidad de crecimiento, de trabajar en equipo, debería ser capaz de favorecer nuestra autoestima, ser desafiante, permitir que nos desarrollemos como personas y como trabajadores, ser sanamente competitivo, brindarnos un buen grupo de compañeros, un líder que nos guíe y no un jefe que no nos valore, debería potenciar nuestras virtudes y pulir nuestros defectos, debería brindarnos una formación continua, entre muchas otras cosas. Debería mo-ti-var-nos la mayor parte del tiempo pero también ser compatible con nuestras metas: tener la posibilidad de ascender de puesto, usarlo como puntapié para acceder a otro trabajo, brindarnos un buen sueldo, formarnos en un área determinada. En cuanto a lo económico, las motivaciones pueden variar de persona a persona; algunos desean un trabajo que les brinde dinero para su mera subsistencia sin grandes pretensiones bajo la frase “hay que trabajar para vivir y no

vivir para trabajar", por lo que entonces buscan trabajos poco demandantes, con horarios fijos y sin posibilidad de ascenso; otros buscan mejorar su economía y elijen trabajos que les demandan mucho tiempo y energía en detrimento de su vida personal, de sus fines de semana y, en muchas ocasiones, de su salud, ya que se someten a mucho estrés y alteran su rutina de alimentación y descanso; otro tipo de grupo es aquel que busca trabajos que le proporcionen ingresos para sus gustos: viajar, cambiar de auto, comprarse carteras, zapatos, artículos electrónicos de última generación, etc.

Habría que destacar a los grupos de trabajo *ad honorem* o *voluntariados*. Todos sus integrantes buscamos cumplir con un objetivo en común claramente especificado, los roles están bien distribuidos y los llevamos a cabo por el mero placer y por deseo de cumplir con ello. Muchos los realizamos en paralelo con nuestra actividad laboral rentada y buscamos hacer algo que nos interesa pero por placer, sin buscar obtener un beneficio más allá del de sentirnos realizados, ser solidarios y ayudar.

¿Qué sería un mal ambiente laboral? Siempre desde lo social, estaríamos hablando de un ambiente:

- Hostil.
- Excesivamente competitivo.
- Con pocas posibilidades de crecimiento tanto personal como económico.
- En el que se nos menosprecie y no se nos valore.
- Donde no se reconozcan nuestros logros.
- Sin posibilidad de diálogo.
- Donde no se pueda trabajar en equipo.
- Con normas que no estén bien definidas y se modifiquen según el "humor" de nuestros jefes.
- Donde no se tomen en cuenta nuestras virtudes y capacidades para que las podamos desarrollar.
- En el que se utilice el sistema de castigos entendido este como el quitarnos horas de trabajo (con la consabida reducción de sueldo) o cambiarnos de área o de proyecto porque no "adivinamos" lo que nuestro jefe deseaba que realicemos.

El ambiente en el que nos movamos tiene que tener
la capacidad de nutrirnos, motivarnos,
llevarnos a la acción, potenciarnos,
y ser sostenedor y estimulante.

Además del ambiente, también la manera en que nos vinculamos con los demás

influye sobre nosotros, sobre nuestra motivación. Uno puede desarrollar vínculos "positivos" y "negativos", pero previo a ello debemos desarrollar un vínculo con nosotros mismos en el cual evitemos sabotearnos, enfrentemos nuestros pensamientos negativos, nos valoremos, nos aceptemos, tengamos una sana y adecuada autoestima y logremos encontrar el equilibrio y la satisfacción con lo que somos realmente. Si logramos cumplir con esto vamos a poder armar buenos vínculos con los demás:

- Un *vínculo positivo* es el que está basado en la valoración y el aprecio, en la solidaridad y el respeto, en la cooperación y la ayuda mutua, en el sostén, en el concepto de igualdad y de complementariedad.
- Un *vínculo negativo* se sustenta sobre la indiferencia y la manipulación, la sumisión y la dominancia, el miedo y la competencia, la subestimación del otro y la sobrevaloración de uno mismo.

Nuestra forma de vincularnos, los grupos a los que pertenecemos y los ambientes en los que nos desarrollamos pueden ser nuestros grandes generadores de motivación o bien la *kryptonita* que nos saque toda la energía. Debemos aprender a analizar cada una de estas estructuras sociales, detectar cuándo nos resultan beneficiosas y cuándo no, ver si podemos modificarlas o no debemos salir de ellas, descubrir qué importancia tienen en nuestra vida y qué peso tienen en nuestra toma de decisiones, ver si son fuente de motivación o si funcionan como un freno que no nos permite avanzar.

De la misma manera, tenemos que aprender cuáles son las fortalezas con las que contamos para sobreponernos a las críticas, ver qué actitud adoptamos ante ellas. ¿Tomamos las críticas como una verdad absoluta y no intentamos modificar nada? ¿Las desechamos sin siquiera analizarlas pensando que nosotros no tenemos ningún defecto ni nos equivocamos? ¿Meditamos en lo que nos han criticado y pensamos en qué es lo que debemos modificar y cómo llevarlo a cabo? ¿Nos paralizamos y nos anulamos? ¿Nos enojamos? ¿Discutimos las críticas y nos mostramos inflexibles a la hora de aceptarlas? ¿Tenemos capacidad de escucha? ¿Nos deprimen? ¿Nos motivan? ¿Tenemos capacidad de autocrítica?

Debemos tener en claro cuáles son nuestras capacidades y ser realistas, cuáles con nuestros límites, qué tan desarrollada tenemos nuestra autoestima y nuestra autoconfianza. Tenemos que aprender a convertir lo malo en positivo, escuchar las críticas, aceptar las verdades y desechar las mentiras, plantear las diferentes posibilidades de cambiar lo que no está funcionando, armar nuevos planes de acción, analizar la situación y tomar nuevas decisiones. Debemos intentar no tomarlas como un ataque personal, sino como un aporte constructivo, y de la misma manera debemos tener en cuenta las características de la persona que nos hizo dichas críticas y detectar si estas

fueron realistas o no, si son motivadas por falencias nuestras o del otro, si son dichas con el fin de ayudar o de perjudicar, si son constructivas o destructivas.

Hay que recordar que nada es blanco o negro. Debemos escuchar la crítica, relajarnos, pensar en frío toda la situación, analizarla y recién ahí tomar la decisión de la actitud que vamos a llevar a cabo, de cómo vamos a reaccionar ante esta situación.

10 claves y UN BONUS TRACK

- *A lo largo de nuestra vida todos nos movemos en diferentes ambientes y grupos sociales, que están interrelacionados constantemente.*
- *Un ambiente motivador debe ser estimulante, darnos sentido de pertenencia, reforzar nuestra autoestima y la confianza en nosotros mismos, permitir superarnos y desarrollarnos y ser sostenedor, entre otras características.*
- *El ambiente familiar y social debe ser sostenedor, motivador, formador de normas y reglas de relación, etc. Y tiene que brindarnos las herramientas que nos permitan desarrollarnos a lo largo de nuestra vida y ser un gran factor de motivación.*
- *Un ambiente descalificador es agresivo, indiferente, poco contenedor, manipulador y subestimador. Es una fuente absoluta de desmotivación.*
- *En el ambiente educativo el factor motivación esta brindado por el tipo de docente y por la clase de alumno. No depende de un solo factor sino de múltiples y variados.*
- *El ambiente laboral adecuado es aquel que nos permite trabajar en equipo, que es estimulante en sí mismo, que nos brinda formación continua, que nos ayuda a cumplir nuestras metas y es altamente motivador.*
- *El ambiente laboral inadecuado es el que nos es hostil, nos desvaloriza, es individualista, donde hay escasa posibilidad de diálogo y de crecimiento.*
- *Nuestro vínculo principal es con nosotros mismos, esta es la base de todos los demás que desarrollaremos a lo largo de toda nuestra vida. Debemos lograr aceptarnos, valorarnos, creer en nosotros mismos.*
- *Los vínculos positivos se basan en el respeto mutuo, la solidaridad, la cooperación, la valoración del otro.*
- *Los vínculos negativos son los de tipo manipulador, dominante, descalificador, en*

donde constantemente se subestima a la otra persona.

- *Es importante reconocer nuestras fortalezas, nuestras reales fortalezas para enfrentar las críticas y modificar nuestras conductas.*

8

Nuestra zona de confort

ambién llamada *zona de comodidad* o *zona c*ómoda, la *zona de confort* es ese lugar en nuestra mente en donde nos sentimos seguros, protegidos, a gusto. Es ese espacio vital más cercano a nosotros al que consideramos personal y privado y al que solo dejamos acceder a aquellos a quienes consideramos merecedores de nuestra confianza.

A lo largo de toda nuestra vida vamos creando este lugar, llenándolo de elementos familiares y conocidos que nos dan la sensación de seguridad, de pertenencia y de protección. Acá nos sentimos a gusto con nuestro trabajo, con nuestra forma de ser, con nuestra vida, con nuestros afectos, nos sentimos a gusto con todo lo referido a esta zona y no tenemos ninguna intención de cambiar algo, pero ya iremos viendo que eso no siempre implica que seamos felices. No innovar no siempre es una buena opción. Nuestra zona de confort puede pasar de ser nuestro paraíso particular a convertirse en una barrera entre nosotros y nuestros deseos, nuestros sueños.

Algunos autores refieren que podemos dividir este espacio en tres zonas, según la intimidad y la confianza que tenemos con aquella gente con la que nos rodeamos. Es decir que se relaciona en forma directa con la comodidad que sentimos según a qué distancia se encuentran las personas de nosotros. Deja de ser una zona virtual para empezar a ocupar un espacio real. Las describen como zona verde, zona naranja y zona roja:

- *Zona verde o espacio público:* sería la distancia aceptable a la que podemos estar cerca de desconocidos sin sentirnos incómodos o invadidos. Varía según la situación, pero estaría entre los 2 y los 5 metros, aproximadamente.
- *Zona naranja o de conocidos:* definida como la distancia con la que nos sentimos cómodos cuando estamos con nuestros compañeros de trabajo o amistades casuales. Acá entrarían las personas con las que tenemos una mayor confianza y la distancia estaría delimitada entre 1 y 2 metros.
- *Zona roja o de intimidad:* estaría formada por las personas de nuestro círculo más cercano, con las cuales no existiría una distancia que implique incomodidad. En esta

zona la distancia sería nula o mínima.

Esta es una clasificación bastante particular porque, por ejemplo, podemos estar viajando en un colectivo urbano en hora pico, parados y apretados como si fuésemos ganado yendo al matadero, y eso no implica que todos los que están a nuestro alrededor pertenezcan a nuestra zona de intimidad, ni mucho menos. Podemos hacer la misma comparación cuando realizamos una fila en el supermercado, en un recital multitudinario o cuando esperamos a un profesional sentados en una sala de espera colapsada. Nuestra zona de confort no se puede medir en metros.

Nos vamos a referir a ella siempre como una zona de confort, a la que podemos definir como virtual, que no tiene nada que ver con distancias físicas medibles sino con ese lugar mental en el que nos sentimos a gusto y al que, en general, tratamos de no cambiarle nada. Es la forma que tenemos de estar parados en la vida de una manera cómoda, conocida, estable y segura y que, en ocasiones, nos puede llegar a resultar un tanto limitada y hasta molesta, pero no tanto como para querer abandonarla, o por lo menos no completamente. La iremos formando con todas las creencias y acciones que nos sean familiares y a las que estemos más acostumbrados. Tiene que ver con nuestros hábitos y costumbres en cada uno de los aspectos de nuestra vida. Es aquello que conocemos sin que nos llegue a importar si este es un lugar de bienestar o de incomodidad.

Hay que tener en cuenta que no es un concepto rígido, sino todo lo contrario. Es un término flexible porque contamos con la capacidad de ampliar nuestra zona de confort, así como de encogerla. Si no nos arriesgamos, si no buscamos nuevos caminos, nuevos horizontes, nuevos proyectos, vamos a vernos cada día más limitados y a ver más mermada nuestra autoestima, nuestra capacidad de desarrollo personal. Estar “cómodo”, estar a gusto con todo no es algo del todo bueno. Muchas personas están a gusto o conformes con tener un trabajo que no les gusta pero que les sirve para vivir; con mantener una pareja que no los hace felices pero por lo menos no están solos; con la gordura porque nunca logran empezar o completar una dieta; con aplazar sus sueños por no arriesgar; con su baja posición económica, o simplemente con fracasar por miedo a no saber qué hacer.

Nunca nos vamos a poder “liberar” de tener nuestra zona de confort porque es parte de nuestra cotidianeidad, de ser persona, pero lo que tenemos que buscar es ampliarla, mover los límites, salir a investigar pero no abandonarla completamente ya que en ella están nuestras raíces, lo que somos. Debemos movernos por fuera de nuestra zona de seguridad para buscar nuevos retos, nuevas opciones, que es lo que nos va a ayudar en nuestro camino hacia el desarrollo personal añadiendo cada vez más conocimientos, más

experiencias, más habilidades, lo que nos va a permitir cambiar nuestras rutinas. Debemos buscar abrir nuevas puertas, tantear nuevas posibilidades para poder alcanzar nuestros sueños.

En cada aprendizaje que hacemos en busca del cambio lo que en realidad estamos provocando es la ampliación de nuestra zona de confort.

La mayoría de nosotros sabemos qué es lo que nos gusta y lo que no nos gusta de nuestro pasado y de nuestro presente, eso es algo que en general tenemos muy en claro, pero lo que no sabemos es lo que realmente queremos para nuestro futuro, eso siempre es una incógnita. Podemos tener sueños o proyectos pero no la certeza de que estos nos vayan a gustar realmente, de que su realización nos dé la felicidad y el placer que imaginábamos. No siempre es fácil creer en uno mismo y saber qué es lo que queremos lograr ya que se nos enseñan muchas cosas a lo largo de nuestra vida, pero no siempre a confiar en nosotros mismos. Muchas veces nos dicen que soñar despiertos es una pérdida de tiempo, que tenemos que ser más realistas, y nosotros lo adoptamos como una verdad absoluta, lo que termina provocando que no logremos conseguir nuestras metas porque para eso es necesario, sí o sí, soñar con lo que queremos, proponernos una meta, ponernos una posible fecha de concreción y trabajar con todo para alcanzarlo. El cómo nos vaya en el futuro dependerá de nuestras capacidades, de nosotros mismos, de nuestra voluntad, de cuánto creamos en nosotros.

Acá es donde tenemos que tener en claro que nuestra zona de confort es ese lugar en el que nos movemos en un entorno que dominamos y en donde todo nos resulta cómodo y conocido. Más allá de lo agradable o no que sea, es lo que conocemos: todo lo bueno y todo lo malo. Nuestros hábitos, rutinas, conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos son parte esencial de esta zona.

Lo que rodea a nuestra zona de confort es la llamada *zona de aprendizaje,* a la que salimos con el objetivo de poder ampliar nuestra visión del mundo. Lo hacemos cuando aprendemos algo al viajar a nuevos lugares, al aprender algo nuevo (idiomas, oficios, etc.), al tener nuevas sensaciones, adquirir nuevos hábitos, conocer otras culturas, otras costumbres, otros puntos de vista que pueden modificar o no el nuestro o cuando conocemos gente nueva. En esta zona es en la que nos vamos a dedicar a observar, a aprender, a experimentar y a comparar. Muchos de nosotros nos movemos por esta área, nos encanta hacerlo, lo disfrutamos y buscamos visitarla frecuentemente. Pero hay otras personas que tienen miedo a lo novedoso, a lo desconocido y no logran abandonar su zona de seguridad porque lo consideran muy arriesgado, lo viven como algo peligroso.

Más allá de la zona de aprendizaje encontramos la *zona de p*ánico o *zona de no*

experiencia. Todas aquellas personas temerosas, poco arriesgadas y totalmente ancladas en su zona de confort son las que no van a querer que nosotros la visitemos advirtiéndonos de todos los riesgos que podemos vivir por recorrerla diciendo que corremos un gran peligro, que no es seguro. De más está decir que estas personas son las que no se animan a expandir su zona de confort, a explorar el afuera, a vivir cosas nuevas, a vencer sus temores. Son los que no quieren arriesgarse por temor a fracasar.

Pero aquellos que se animan a incursionar en esta zona la denominan de una manera diferente, la *zona mágica*, lugar en el que sucede un sinfín de cosas maravillosas por descubrir. Es la zona de los grandes retos, la que nos permite poder ampliar nuestras zonas de confort y de aprendizaje, la que nos impulsa a atrevernos al cambio, a aumentar nuestros conocimientos y nuestras experiencias y a perder el miedo. Es la que nos impulsa a arriesgarnos, a actuar. Acá también aparecen muchos que ingresan temporariamente y salen casi huyendo porque temen transitar este espacio por miedo a perder completamente su zona de confort, a perder lo que tienen, lo que son.

***Recorrer la* zona mágica *o ingresar a la* zona de pánico**
es una constante lucha que llevamos a cabo tratando
de definir entre el deseo de arriesgarnos a descubrir algo
nuevo que nos movilice y el miedo a perder lo que tenemos,
que nos impide avanzar. Es toda una lucha de titanes.

Para que podamos atravesar todas estas diferentes zonas tenemos que tener en cuenta a las denominadas *tensión emocional* y *tensión creativa,* que van a actuar como dos zonas opuestas, van a tirar de nosotros como en una cinchada, el famoso juego en que dos equipos tiran de una soga, tratando de llevarnos para su lado:

- La *tensión emocional* va a hacer fuerza para tirar de nosotros hacia nuestra zona de confort.
- La *tensión creativa* buscará impulsarnos a salir de ella, a ir a nuestra zona de aprendizaje.

Para que podamos avanzar tendremos que lograr que nuestra motivación logre vencer a nuestros miedos y para esto es necesario que nos pongamos a trabajar sobre nuestra parte emocional, sobre todos aquellos miedos que tenemos que nos paralizan o nos impiden salir, arriesgarnos. Esto miedos pueden ser: al qué dirán, al fracaso, a la vergüenza, al ridículo, al cambio, a no poder hacerle frente a las situaciones novedosas. Tenemos que llegar a conocerlos para poder enfrentarlos y, para eso, solo tenemos que creer en nosotros, nada más ni nada menos. Debemos recordar que somos los reales protagonistas de nuestra vida, que si no decidimos nosotros, otros tomarán las riendas y

nos convertiremos en simples espectadores.

Si logramos dominar nuestros miedos, mejoraremos en gran medida nuestra autoestima y esto nos permitirá ver que hay una nueva realidad llena de oportunidades haciendo que podamos elegir mejor nuestro objetivo, tener en claro cuál es el sueño que queremos alcanzar y buscar algo que nos motive. Cuando hayamos avanzado, compararemos nuestro punto de partida con nuestro destino, y probablemente sintamos que nos encogimos. Es algo normal ya que en ese momento estaremos tomando conciencia de todo lo que nos falta por aprender todavía, y es ahí cuando debemos recordar cuáles son nuestros valores, nuestros principios, y reflexionar sobre lo que nos proponemos alcanzar, sobre cuál es en realidad nuestra *misión*.

Y ya que estamos haciendo referencia al miedo, hablemos un poco de él ya que es uno de los factores que pueden llegar a impedirnos salir de nuestra segura zona de confort por el temor que sentimos de que no podamos volver a ella, que no es real. Por eso tenemos que tener en cuenta qué cosas podemos hacer para salir de allí:

- Ubicarnos por un instante en el lugar de espectador de nuestra vida y no de protagonista buscando tomar distancia "emocional" de nuestro conflicto. Esto hará que podamos ver con más objetividad el problema. Tenemos que pensar en qué nos provoca miedo (lo podemos pensar o escribir en un papel) y preguntarnos, por ejemplo: ¿Qué es lo peor que nos podría pasar si lo llevamos a cabo? ¿Qué si no lo hacemos? ¿Qué podríamos ganar? ¿Qué podríamos perder? ¿De qué manera lo enfrentaríamos? ¿Necesitaríamos ayuda? ¿Contaríamos con ella? ¿Qué sentiríamos si nos sale bien?
- Desarrollemos nuestra creatividad, probemos nuevas actividades, conozcamos nuevos lugares, ampliemos nuestros vínculos sociales, busquemos escuchar a gente creativa o leer sobre ella y detectemos cómo es su forma de pensar, de qué manera resuelven situaciones y qué estrategias utilizan. Todo esto nos va a ayudar a ver que hay otras formas de resolver situaciones, de alcanzar objetivos, que no hay un solo camino, que no siempre las cosas salen bien en el primer intento.
- Plantearnos objetivos claros y posibles de llevar a cabo. Informarnos y formarnos sobre el tema en cuestión. Investigar lo que no sabemos para ampliar nuestros conocimientos y así contar con más herramientas que nos permitan tomar decisiones minimizando la posibilidad de cometer errores o correr riesgos.

El miedo es una emoción natural en el ser humano que nos ayuda a protegernos de situaciones que podrían llegar a ser riesgosas, sea física o emocionalmente. Ahora, si nuestra elección es vivir con miedo, vamos a estar siempre pegados a nuestra zona de confort llevando una vida segura pero limitada, tranquila pero sin sobresaltos, sin éxitos.

No haríamos nuestro paseo por la zona de aprendizaje, no nos arriesgaríamos, no aprenderíamos, no podríamos ampliar nuestra zona de confort.

Retomemos el tema de movernos por afuera de nuestra zona de confort y cómo influyen en nosotros las tensiones. Tenemos que tener en cuenta que para que podamos mantener nuestra tensión creativa, sin que cedamos a la tensión emocional, es importante que pensemos qué es lo que hay más allá de nuestra meta, para qué queremos alcanzarla, cuánto vamos a transformar los prejuicios que nos autolimitan, cuánta confianza tenemos en nosotros mismos y en nuestro proyecto, tenemos que comprender por qué y para que lo hacemos. Entonces, habrá llegado el momento de que pasemos a la acción y dejemos atrás nuestra zona de confort y experimentemos el placer de aprender a perseguir nuestros sueños, a luchar por ellos aunque puede que en un principio nos sintamos un tanto vulnerables, tal vez algo incompetentes y pensemos que es arriesgado hacerlo. Pero tenemos que tratar de darnos cuenta de que no pasa nada, de que estamos aprendiendo a luchar por nuestros deseos, de que estamos en camino a lograr nuestro sueño. Lo último que nos falta para volver a sentirnos competentes, capaces, seguros, es volver a nuestra zona de confort para buscar todos los recursos personales, aquellos que necesitamos para continuar. Es necesario que podamos planificar nuestros pasos a seguir, que tengamos paciencia y confianza en lo que queremos obtener, que armemos nuevas y mejores estrategias, que seamos perseverantes y positivos y entonces vamos a darnos cuenta de que antes de lo que imaginemos habremos logrado concretar nuestros sueños, ampliado nuestra zona de confort y vuelto a sentirnos protegidos y seguros. Y así lo haremos una y otra y otra vez.

Como vimos, es todo un proceso que vamos desarrollando y llevando a cabo a lo largo de nuestra vida. La zona de confort nos sirve para protegernos, evita sobrecargarnos de estrés, previene que realicemos alguna acción que nos ponga en peligro, pero también si permanecemos mucho tiempo en ella nos va a impedir poder experimentar cosas nuevas y aprender en ese proceso, nos va a complicar el acceder a realizar nuestras metas. Por eso vamos a ver cuáles son las cosas que tenemos que nos ayudarán para poder dejar de lado nuestra apacible zona de confort y lanzarnos un poquito a la aventura:

- Primero tenemos que darnos cuenta de cuándo es el momento ideal en el que tenemos que arriesgarnos a salir de esta área. Puede ser cuando nos sentimos sobrecargados, estresados o aburridos de nuestra rutina, cuando nos empezamos a criticar muy duramente y nos sentimos insatisfechos, cuando empezamos a ponernos excusas una y otra vez para evitar arriesgarnos, cuando vemos lo que los otros logran y nosotros no podemos hacer por nuestro miedo a cambiar, por miedo a lo nuevo. Todos estos

son algunos de los indicadores que nos están alertando de que es hora de activarnos y de empezar a actuar.

- Preguntarnos qué queremos conseguir y para qué. Focalicemos en qué es lo importante para nosotros, qué nos inspira, cuáles son nuestros propósitos. Pensemos en qué es lo queremos con la mayor cantidad posible de detalles, imaginando de qué manera va a influir en nuestra vida el hecho de que lo concretemos, cómo va a mejorarla, ver si la podemos llevar a cabo de una sola vez o tenemos que ir avanzando por etapas.
- Tener muy en claro cuáles son las cosas que nos motivan, qué es lo que nos impulsa a la acción. Responder a todos los "por qué" que se nos ocurran. También es importante que detectemos y reconozcamos qué es lo que *no* queremos para nosotros.
- Permitirnos el error. Todos aprendemos de nuestras equivocaciones, o por lo menos deberíamos intentarlo, así que tenemos que encontrar la manera de perder el miedo al error. Recordemos que equivocarse es parte del aprendizaje, que "errar es humano".
- Ya lo mencionamos antes pero es importante resaltarlo nuevamente. Es fundamental que enfrentemos todos nuestros miedos, evitar que estos nos paralicen y nos impidan poder desarrollarnos. Hay que darle a cada uno el justo valor e ir superándolos con el fin de alcanzar nuestros objetivos. No sobrevaluarlos ni desestimarlos. Probemos hacer una lista de todos los miedos que se nos ocurran en cada situación y analicémoslos uno por uno. Hay que distinguir realmente cuáles son nuestros y cuáles no y enfrentarlos.
- Recordemos que estamos viviendo *nuestra* vida, por lo tanto busquemos vivirla de la mejor manera posible y a nuestra manera. Todos necesitamos contar con la aprobación de los demás pero no debemos vivir en función de obtenerla; si no, solo conseguiremos frustrarnos. Debemos aprender a romper algunas reglas, a no vivir tratando de colmar las expectativas de los demás y disfrutar de la vida, divertirnos. El humor es una gran herramienta con la que contamos, que nos permite disfrutar más los logros y amortiguar las caídas.
- Aprendamos a compartir. Muchos de nuestros sueños necesitan de otros para poder llevarse a cabo; busquemos compañeros de ruta que nos acompañen, que nos alienten, que nos motiven a salir de nuestra zona de confort y a los que nosotros también ayudemos, que sean nuestro acelerador pero también nuestro freno, busquemos a aquellos que nos puedan complementar.
- Busquemos desarrollar nuestra creatividad ideando nuevos proyectos, recorriendo nuevos lugares, conociendo a otras personas. Armemos nuevas redes que nos

vinculen a otras realidades, que nos lleven a realizar otras aventuras, que nos muestren algo nuevo.

- Debemos ser perseverantes. Proponernos algo, pensar en la mejor manera en que podemos llevarlo a cabo, esquivar y superar los obstáculos que encontremos en nuestra búsqueda. No abandonar ante la primera piedra, el primer contratiempo. Arriesgarnos, buscar otras formas de llevarlo a cabo, pedir ayuda si es necesario pero nunca desistir. Imaginemos cómo será cuando lo consigamos realizar, qué cosas buenas nos aportará, si le va a ser útil a alguien además de a nosotros, cómo festejaríamos el haberlo obtenido. De la misma manera, pensemos qué perderíamos si no lo intentamos, cómo nos sentiríamos, qué fue lo que nos impidió intentarlo.
- Ante el primer indicio de que nuestra cabeza se desboca, se desborda, encontrar la mejor manera de frenarla, de calmarla. Nunca nada es tan malo como pensamos. Evitemos ponernos muy ansiosos, paralizarnos por miedo a fracasar, a equivocarnos, a qué dirán los demás o a tener éxito. Evitemos autoboicotearnos emocionalmente.
- Recordemos las veces anteriores en que hemos salido exitosamente de nuestra zona de confort y todo lo que vivimos en ese momento. Qué dudas tuvimos, cómo las solucionamos, qué estrategias usamos, en quién o quiénes nos apoyamos, cómo nos sentimos cuando obtuvimos lo que anhelábamos, cómo resolvimos los problemas que se fueron presentando. Pensemos que si lo pudimos hacer una vez, lo podremos volver a hacer.
- Tengamos en cuenta que si otra persona pudo lograrlo antes que nosotros, nosotros también lo podemos hacer, no es un imposible. Pensemos en cómo lo hicieron, cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo, estudiémoslo y luego apliquémoslo a nuestra meta, a nuestro propósito. Y si nadie antes lo logró o pensó llevarlo a cabo, entonces pensemos que nosotros podríamos ser los primeros en concretarlo; veamos en qué fallaron y replanteemos la situación.
- Recordemos los pasos fundamentales: seleccionar bien y filtrar las cosas que escuchamos, no tomar la palabra de los otros como si fuese una verdad absoluta; centrarnos en buscar todas las soluciones posibles y no en las quejas; rodearnos de personas que nos motiven a ser mejores, que sean positivas, optimistas; motivarnos a la acción, ser proactivos y dedicarle tiempo a nuestro proyecto, ocuparnos de él todos los días un rato.

Nuestra zona de confort es nuestro refugio, nuestro lugar seguro, pero también puede convertirse en nuestra prisión si es que no somos capaces de ampliarla, de salir a explorar el mundo, de transitar libremente por la zona de aprendizaje y por la zona mágica. En estas dos últimas es donde podemos encontrar nuestros sueños y llevarlos a cabo, ahí

estarán todos nuestros logros personales, sociales y profesionales. Más allá de nuestra zona de confort vamos a poder vivir una vida más plena, más estimulante, allí podremos desarrollarnos como personas y mejorar nuestra autoestima y fortalecer la confianza en nuestras capacidades. Todo este esfuerzo no lo vamos a realizar solamente por nosotros sino también por la gente que nos quiere, por nuestros padres, pareja, hijos, familia, amigos, etc., ya que ellos nos van a acompañar en este proceso de superación que implica, nada más ni nada menos, ser más felices, sentirnos satisfechos con nosotros mismos. Ellos nos van a motivar a nosotros y nosotros a ellos. En el fondo, es un trabajo en equipo. En algunas ocasiones seremos los líderes y en otras, parte del equipo. Todo depende de si hablamos de nuestra zona de confort o no.

10 claves y UN BONUS TRACK

- *La zona de confort es el lugar "mental o virtual" en donde nos sentimos protegidos, cómodos y seguros. Es nuestro espacio vital personal y privado que dominamos y conocemos perfectamente.*
- *Está formada por nuestras creencias y acciones, nuestros hábitos y costumbres, nuestros conocimientos y habilidades, nuestras rutinas y comportamientos.*
- *Debemos buscar constantemente la manera de ampliarla moviendo sus límites, saliendo de ella para investigar, ampliar nuestros conocimientos y favorecer nuestro desarrollo personal.*
- *La zona de aprendizaje está ubicada alrededor de nuestra zona de confort y es el lugar en el que podemos ampliar nuestra visión del mundo, adquirir nuevos conocimientos, hábitos y habilidades, desarrollarnos.*
- *Existe la zona de pánico, que podemos llegar a transitar si no logramos superar nuestros miedos a lo novedoso, al fracaso, al cambio, al que dirán, a arriesgarnos.*
- *En la zona mágica es donde vamos a poder concretar nuestros mayores desafíos, los "grandes retos", y es la que nos va a impulsar a cambiar, a arriesgarnos, a accionar, a buscar nuevos y desafiantes horizontes.*
- *La tensión emocional es la que nos va a llevar a entablar una lucha con nosotros mismos para mantenernos en nuestra zona de confort, la que nos limitará nuestras posibilidades de crecimiento pensando que así estaremos más seguros.*
- *La tensión creativa es la que busca motivarnos, la que nos induce a visitar nuestra*

zona de aprendizaje una y otra y otra vez; es nuestro motor.

- *Los miedos son los que nos ayudan a evitar situaciones riesgosas, pero también son los que nos limitan cuando no los podemos enfrentar, dominar. Podemos tener infinidad de ellos, como el miedo al fracaso, al éxito, al cambio, etc. Debemos tratar de reconocerlos, analizarlos y superarlos.*
- *Es importante saber qué cosas debemos hacer para salir de nuestra querida, confiable y segura zona de confort y aventurarnos en el afuera: tener un objetivo claro, elegir el momento adecuado para llevarlo a cabo, focalizarnos en lo realmente importante, ver qué es lo que nos motiva a realizarlo, permitirnos cometer errores, enfrentar nuestros temores, aprender a compartir el camino con otros, ser perseverantes en nuestras ideas, desarrollar nuestra creatividad, dominar nuestra ansiedad, tener en cuenta nuestras experiencias y las de los demás y, por último y principal, arriesgarnos al cambio, a ver qué hay más allá.*
- *Es importante recordar que nuestra zona de confort puede ser tanto nuestro mejor refugio como, también, nuestra peor prisión. Busquemos salir, ampliarla, para vivir una vida más plena. Busquemos la felicidad, por nosotros y por todos nuestros afectos.*

9

Basta de procrastinar

Yo procrastino, tú procrastinas, nosotros procrastinamos. Suena raro, ¿no? Pero existe. La palabra procrastinación proviene del latín *pro*, que significa adelante, y *crastinus*, que hace referencia al futuro, a la postergación o posposición. Si buscamos en el diccionario de la RAE (Real Academia Española) vamos a encontrar que la define como "diferir, aplazar". En síntesis, la procrastinación es el hábito o la acción de postergar actividades y situaciones que deberíamos atender, reemplazándolas por otras que nos resulten más agradables o placenteras. Procrastinar es dejar algo para más adelante, constantemente.

¿Cuántas veces nos dijimos que el lunes empezábamos la dieta y ese lunes nunca llega? ¿Cuántas otras que el fin de semana, sí o sí, acomodábamos el placar y llegó el domingo a la noche y ni siquiera arreglamos un cajón? ¿Cuántas veces nos propusimos ir a comprar "ese" mueble indispensable para acomodar nuestro lugar de trabajo y lo pospusimos por diferentes motivos? Generalmente terminamos enojados con nosotros mismos por nuestra falta de acción o de motivación, o criticando al otro por presentar esta característica que, a la larga, termina resultándonos tan pero tan molesta.

A todos nos ha pasado en algún momento que cuando las tareas que tenemos que llevar a cabo nos resultan aburridas, pesadas y poco atractivas tenemos una tendencia a dejarlas para después. Muchas veces la excusa que utilizamos es que necesitamos prestarle toda nuestra atención y por eso la dejamos para cuando estemos más tranquilos, o que preferimos hacer primero una tarea más liviana o, al contrario, más exigente (según nos convenga en ese momento). Muchos nos escudamos diciendo que hacemos muchas cosas a la vez, que nuestro cerebro es *multitasker*, pero la realidad es que a última hora nos encontramos con todo lo que fuimos postergando y ya no nos queda tiempo para realizarlo, por lo cual lo volvemos a postergar… para mañana. Típico de procrastinador.

Si lo vemos desde el punto de vista de la psicología, procrastinar es la sensación de ansiedad que se genera ante una tarea pendiente de concluir. Es considerado como un trastorno del comportamiento que nos afecta a todos, en mayor o menor medida, y que tendemos a llamar "pereza". Es todo lo contrario al viejo refrán que nos motiva a realizar

las cosas ahora y no mañana. Más allá de que hay algunas personas que son verdaderos maestros a la hora de postergar las cosas, es normal que todos lo hagamos alguna que otra vez.

En definitiva, procrastinar no es más ni menos que un problema con nuestra organización del tiempo y se la podría describir como una conducta de tipo evasiva. Hay situaciones de lo cotidiano que tenemos la "costumbre" (mala costumbre) de procrastinar: limpiar la casa, hacer las compras, ir a la peluquería, pedir turno con el médico; ni hablemos de planchar la ropa o armar el bolso para irnos de viaje, dejar de fumar, empezar la dieta, comer mejor y más sano, comenzar a hacer deporte o ir al gimnasio. También tendemos a posponer para último momento los preparativos de una fiesta, o dejamos eternamente pendiente una charla complicada con un amigo o con nuestra pareja. El tener esta conducta nos da una cierta sensación de caos, de sobrecarga de actividades y responsabilidades y hasta de frustración por no lograr hacer las cosas. Nos genera una sensación de inseguridad, de insatisfacción con la consecuente pérdida de confianza en nuestras capacidades.

Podríamos describir tres tipos de procrastinación:

1) *Por evasión*: cuando evitamos empezar a realizar una tarea por miedo a fracasar. Está muy relacionada con la baja autoestima.
2) *Por activación*: postergamos una actividad hasta que no nos queda otra que llevarla a cabo.
3) *Por indecisión*: clásico de los indecisos que hacen el intento de hacer la tarea pero que al buscar la mejor manera de realizarla se pierden en demasiadas opciones y no logran tomar una decisión para poder accionar.

William Knaus, psicólogo clínico y autor del libro *Superar el hábito de posponer*, describe una gama de características personales propias de los procrastinadores:

- *Perfeccionismo y miedo al fracaso*. Las personas perfeccionistas y autoexigentes que llevan a cabo actividades en las que no hay garantías de éxito buscan postergar las mismas y justificar el resultado obtenido aduciendo falta de tiempo. Esto les sirve de excusa para evitar el miedo al fracaso. Esta característica tiene que ver con la autoexigencia y el plantearse metas poco realistas.
- *Creencias irracionales*. Se basan en el pobre concepto que las personas tienen de sí mismas, que les genera verse como incompetentes o inadecuadas, o en la creencia de que el mundo presenta muchas exigencias, que no se sienten capaces de cumplir. Íntimamente relacionado con la baja autoestima.
- *Ansiedad y pensamiento catastrófico*. La sobrecarga laboral o de actividades genera

un alto nivel de ansiedad. A esto se le suman las dificultades que enfrentan en la toma de decisiones y en la búsqueda de garantías de lograr el éxito que se presentan antes de comenzar a actuar, provocando sentimientos de tipo catastrófico y generando que se vean indefensas y sobrecargadas. Esto puede hacer que sientan compasión por sí mismas, por lo que buscarían protegerse diciendo que no son aptas para cumplir con las exigencias que les toca enfrentar.

- *Rabia e impaciencia*. La sobreexigencia y el pensamiento catastrófico provocan rabia e impaciencia. Este tipo de personas perfeccionistas se muestran agresivas contra ellas mismas cuando no logran cumplir con las metas que se propusieron.
- *Necesidad de sentirse queridas*. Este tipo de personas basan su valía en la aceptación y atención recibidas. Si se les recompensa se sienten fuertes y confiadas, pero si no la reciben se sienten muy inseguras. Son capaces de aceptar todo tipo de demandas con el solo fin de agradar a los demás.
- *Sentirse saturadas*. Cuando se acumula el trabajo y se ven incapaces de establecer prioridades, aparecen los sentimientos de ansiedad, estrés, angustia, impotencia, fracaso e indecisión, que generan un círculo vicioso del cual les es muy difícil salir. Son incapaces de poder priorizar.

Así como describió estas características, Knaus también refiere que estas conductas de evitación y postergación están basadas en dos pilares fundamentales: las *autodudas* y la baja tolerancia a la tensión. Las autodudas ocurren cuando juzgamos a nuestras habilidades como inadecuadas y se van desarrollando en el contexto de la vida cotidiana y nos conduce a una decisión irracional; por ejemplo, cuando decimos que somos muy lentos para escribir, en realidad estamos diciendo que lo adecuado sería escribir rápidamente. En cuanto a la baja tolerancia a la tensión, esta se da cuando tendemos a sobreactivarnos en términos emocionales, conductuales y cognitivos así como cuando las metas se nos hacen muy difíciles de alcanzar o existe alguna especie de bloqueo en nuestros logros.

¿Cuáles son las causas de la procrastinación?
La ansiedad, la baja autoestima, el perfeccionismo,
la impulsividad, el aburrimiento, la apatía,
el miedo al fracaso o al éxito, la falta de motivación,
las dificultades en la concentración, el agotamiento físico
y mental y el exceso de trabajo, entre otras.

Todo esto no es gratis y trae sus consecuencias en nuestro rendimiento, manifestadas como presencia de síntomas de estrés, sentimiento de culpa, baja en nuestra

productividad, que el resto de las personas nos tilden de perezosos, faltos de ambición o que evadimos nuestras responsabilidades. En definitiva, todo esto lo único que hace es fortalecer nuestra característica de procrastinador haciéndonos parte de un círculo vicioso del cual es muy complicado salir.

El increíble humorista Quino puso en boca de Felipe, uno de sus queridos personajes de la maravillosa historieta *Mafalda*, toda una definición: "He decidido enfrentar la realidad, así que apenas se ponga linda me avisan". Frase de cabecera para un procrastinador si las hay, que nos da pie para que veamos cuáles son las excusas clásicas que utilizamos a la hora de justificar por qué postergamos lo que deberíamos hacer:

- No necesito hacer esto *ya*.
- Lo voy a empezar después de…
- Este no es un buen momento para llevarlo a cabo.
- Después de todo, no es algo *tan* importante.
- No tengo los recursos (financieros, físicos, ambientales) necesarios.
- Algo pasó que me impide hacerlo.
- Ahora tengo muchas cosas para hacer.

Pero no todo es malo en la procrastinación. Hay ocasiones en las que se necesita "retrasar" algo para poder desarrollar otra idea, proyecto u oportunidad que se presenta, aunque en este caso estaríamos hablando más bien de tomar una decisión racional y efectiva. Pero la realidad es que la procrastinación nunca es positiva, porque se convierte en una de las mayores dificultades a la hora de tomar decisiones.

eniendo en cuenta todo lo que acabamos de ver, lo ideal es encontrar un método para poder combatirla y accionar en tiempo y forma. Empecemos por la llamada *Regla de los dos minutos (Getting Things Done),* de David Allen. ¿En qué consiste?

Primero, *si algo toma menos de dos minutos, entonces hay que hacerlo ahora.* Nos sorprenderíamos de la gran cantidad de cosas que podemos realizar en dos minutos o menos, por ejemplo: contestar un mail, poner la ropa sucia en el lavarropas, tender la cama, cambiar una lamparita, sacar la basura, guardar un libro en su lugar, etc. Entonces, que quede claro, si la tarea se puede hacer en menos de dos minutos debemos seguir la regla y HACERLA AHORA MISMO.

Segundo, *cuando empecemos con un nuevo hábito, este debe tomar menos de dos minutos en hacerse.* No todas nuestras metas se van a alcanzar en tan poco tiempo, pero sí se pueden iniciar en dos minutos, y tal vez en menos. Esto funciona para cualquier objetivo que nos propongamos llevar a cabo gracias a la "física de la vida real". Ya Isaac Newton nos enseñó que los objetos en descanso tienden a mantenerse en descanso; y

que los objetos en movimiento tienden a mantenerse en movimiento. Por la *inercia de la vida*, la *Regla de los dos minutos* funciona tanto para las grandes metas como para las pequeñas. Una vez que comenzamos a realizar algo, es más fácil que lo continuemos haciendo. Estaríamos adoptando la idea de que todas las cosas buenas ocurren una vez que las iniciamos. La parte más importante a la hora de empezar con un nuevo hábito es iniciar; iniciar la primera vez y cada vez. No se trata del desempeño que logremos, sino de tomar acción. Esta regla se trata del proceso de hacer realmente el trabajo más que de los resultados que queremos alcanzar.

El verdadero enfoque de la *Regla de los dos minutos* está en actuar y dejar que, a partir de ahí, las cosas fluyan. Veamos algunos ejemplos:

- ¿Queremos empezar a salir a caminar? Elijamos dos o tres días de la semana, pongámonos las zapatillas y salgamos a la calle; el primer día puede que demos solo la vuelta a la manzana, pero a medida que lo vayamos haciendo caminaremos mayores distancias.
- ¿Queremos crearnos el hábito de la escritura? Tomemos una hoja en blanco y una lapicera o abramos un documento en blanco en la computadora y dediquémonos dos minutos a escribir; seguramente escribamos muchos más. Y así con todo.

En definitiva, se trata de un sistema rápido de priorización de actividades, una sencilla estrategia para sacudirnos la pereza y comenzar a accionar. Es una excelente técnica para motivarnos.

Otros autores hablan de cuatro estrategias para dejar de procrastinar:

- Entender qué es en realidad la procrastinación.
- Dejar de ponernos excusas.
- Minimizar las distracciones.
- Poner fechas límite y ser maduro a la hora de accionar.

Otros refieren que, en el ámbito laboral, podemos corregir esta tendencia si adoptamos y respetamos un horario de trabajo, priorizamos tareas y las ejecutamos en un plazo sensato, y si disfrutamos cada uno de los momentos.

La pregunta principal es: ¿Existen trucos para dejar de procrastinar? ¿Son sencillos? ¿Los puede realizar cualquier persona? La respuesta a cada uno de estos interrogantes es… ¿Cómo podríamos contestar esto? Mejor lo hacemos mañana, o pasado… ¡Basta de procrastinar! La respuesta es SÍ, y acá las vamos a ir viendo:

- *Empezar ahora, ya.* Dejemos de esperar a que llegue el momento ideal para empezar, de pensar en lo que tenemos que hacer, de darle vueltas al tema. Simplemente

hagámoslo, pongámonos en acción aunque "los astros no estén de nuestro lado".

- *Evitar las distracciones.* Desactivemos todo lo que sabemos que nos va a distraer y a evitar que nos pongamos a actuar. Silenciemos el *smartphone* y dejémoslo fuera de nuestro alcance, cerremos Facebook o cualquier otra red social que usemos, apaguemos la radio o la televisión si nos hace interferencia, si nos impide concentrarnos. Focalicémonos en lo que queremos empezar.
- *Programar períodos cortos de trabajo.* Pongamos una alarma a los 20, 30 o 40 minutos para hacer un corte en la actividad y no cansarnos. Puede que cuando suene esta queramos seguir trabajando o tomar un pequeño descanso. Decidámoslo entonces.
- *Hacer ejercicio.* Practicar alguna actividad física de tipo formal, como ir a un gimnasio o practicar algún deporte, o informal, como salir a caminar o utilizar la bicicleta fija, hará que nos carguemos de energía y nos sintamos más preparados para actuar.
- *Estudiar más, formarse continuamente.* Busquemos hacer cursos relacionados con nuestra actividad laboral o leer libros sobre el tema; esto nos ayudará a ampliar nuestro campo de conocimiento, permitiéndonos tanto generar nuevas ideas como ver las cosas desde distintos ángulos.
- *Recordar nuestro último "éxito".* Cuando notemos que empezamos a dudar de nuestra capacidad o que perdimos un poco de autoconfianza, echemos un vistazo a los proyectos que nos salieron bien y pensemos en cómo los habíamos llevado a cabo y cómo superamos los problemas.
- *Salir a dar una vuelta.* Si no encontramos la manera de comenzar, si nos sentimos frenados, entonces dejemos las cosas un rato y salgamos a dar un pequeño paseo con la intención de relajarnos y encontrar la "inspiración" para poder empezar la actividad. Podemos salir a dar una vuelta a la manzana, ir hasta un parque cercano y volver, caminar por los pasillos o por el jardín. No importa el lugar, sino hacerlo.
- *Tomar una buena ducha.* Se acabó el día laboral, llegamos a casa y vemos que todavía nos quedan varias cosas por hacer. Una ducha rápida y energizante puede ayudarnos a encontrar la vitalidad necesaria para realizar las actividades pendientes.
- *Compartir nuestros proyectos.* El hecho de que les contemos a nuestros amigos, familiares o conocidos sobre el proyecto que estamos por encarar nos va a ayudar a realizarlo. Nos hará sentir que tenemos que cumplirlo por nosotros mismos y también por ellos. Nos hará sentir responsables y comprometidos y eso generará que nos cueste mucho más aplazarlo.
- *Poner una fecha tope.* Saber que tenemos que realizar la tarea para un determinado

momento nos va a permitir estructurarla mejor y optimizar nuestra organización y efectividad.

- *Dividir el trabajo en tareas concretas y breves.* Si la actividad es muy compleja, resulta más sencillo abordarla dividiéndola en tareas pequeñas que podamos ir encarando de manera individual. Así, además, encontraremos satisfacción en cada paso.
- *Dormir una siesta.* Si nuestro cansancio es tal que tenemos que luchar contra él para poder mantener los ojos abiertos y la mente atenta, es el momento de tomarnos 20 minutos y dormir una siesta para permitir a nuestro cerebro descansar y recargar energías.
- *Pedir ayuda*. No es un pecado ni una muestra de debilidad pedir ayuda cuando vemos que la magnitud de la tarea es excesiva para llevarla a cabo solos. Por el contrario, es una manera de mostrar nuestro compromiso con ella.
- *No dejar la televisión encendida.* Si somos de los que trabajamos en nuestra casa no es conveniente que dejemos la televisión encendida porque, si nos está costando comenzar a actuar, esta se convierte en gran factor de distracción. Lo ideal es dejarla apagada y el control remoto lejos de nuestro alcance para no tentarnos.
- *Poner música de fondo.* Muchas veces la música se convierte en un gran factor de motivación. Advertencia: si nos ponemos a cantar todas las canciones dejando de lado la actividad, entonces es el momento de apagar el equipo y ponerlo a descansar junto con la televisión.
- *En caso de emergencia, un poco de cafeína.* Si, y solo si, necesitamos terminar urgente una tarea y estamos faltos de energía, entonces podemos tomar café o alguna bebida energizante, tratando de no abusar ni convertir esto en un hábito. Igualmente, podríamos considerar que tanto el té como el mate producen un efecto similar y son más sanos.
- *Pensar qué pasaría si no lo hacemos.* Una buena forma de motivarnos es pensar en cuáles serían las consecuencias de no realizar o terminar nuestra tarea. El saber "qué pasaría si" nos puede ser de mucha ayuda.
- *Aprender a detectar nuestros momentos de mayor productividad.* Si somos del tipo "alondras", o sea que funcionamos mejor por la mañana, pongamos las tareas que requieran mayor nivel de compromiso en ese período. Si somos del tipo "búho", trabajamos mejor de tarde-noche, dejemos para ese momento lo más complicado. Debemos gestionar nuestra energía.
- *Controlar el tiempo que empleamos*. Tener un control de las tareas que realizamos durante el día y el tiempo que nos insumen nos ayudará a crear un compromiso

interno que nos hará más responsables en cuanto a su uso y aprovechamiento.

- *Armar rutinas.* No hay nada peor que las tareas repetidas y aburridas, pero si las convertimos en rutina las vamos a terminar realizando sin esfuerzo y sin padecerlas.
- *Utilizar la llamada "estrategia de Seinfeld".* El comediante Jerry Seinfeld propone todos los días, sin excepción, escribir chistes; lo llama "las cadenas de las X en el calendario". El objetivo es no romper esa cadena, todos los días realizar la actividad y marcarla en el almanaque.
- *Tomar decisiones.* Hacer un parate y analizar la tarea que tenemos por delante es necesario. Puede que la mejor decisión que podamos tomar sea postergar la misma para más adelante.
- *Tener un sistema o método de trabajo.* Contar con un mecanismo de trabajo organizado y eficiente que podamos replicar en cualquier actividad que desarrollemos nos va a beneficiar en nuestro desempeño y a optimizar el uso del tiempo.
- *Aprender a decir NO.* Nos puede pasar que las actividades que pospongamos sean aquellas a las que nos vemos obligados a cumplir por no haber sabido negarnos en su momento.
- *Buscar hacerlo divertido.* Si lo que tenemos que hacer nos resulta aburrido, tratemos de encontrarle el lado divertido para que nos sea lo más llevadero posible.
- *Armar una lista corta de tareas.* Mientras más corta sea, más posibilidades de concretarla. Si es muy larga, ya con el solo hecho de verla no nos va a motivar ni siquiera a leerla.
- *Utilizar las palabras adecuadas.* El expresar lo que tenemos que realizar de forma concisa, clara y motivadora es muy importante. Las palabras importan, y mucho.
- *Premiarnos*. Una vez que logramos completar la tarea o los objetivos que nos habíamos propuesto, concedámonos una pequeña recompensa: nos ayudará a reforzar nuestra autoestima. Puede ser un pequeño descanso, comprarnos algo (no debe ser necesariamente caro), tomarnos una gaseosa o un café, jugar 10 minutos con nuestro juego preferido o simplemente relajarnos sin hacer nada.

Finalmente, recordemos y tengamos presente
el más famoso refrán anti procrastinación:
"No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy".

10 puntos clave

- *Procrastinación es sinónimo de postergación, de aplazamiento.*
- *Es un problema con nuestra organización del tiempo, así como una conducta de tipo evasiva.*
- *Hay tres tipos de procrastinación: por evasión, por activación y por indecisión.*
- *Se basa en dos pilares fundamentales: las* autodudas *y la baja tolerancia a la tensión.*
- *Las principales causas pueden ser la ansiedad, la baja autoestima, el perfeccionismo, la impulsividad, el miedo al fracaso y la sobrecarga laboral, entre otras.*
- *Las consecuencias de ser un procrastinador son el estrés, el sentimiento de culpa, que los otros nos vean como evasores de nuestras responsabilidades o perezosos.*
- *"No necesito hacerlo ahora", "no es este el mejor momento", "no es tan importante", "ahora tengo muchas cosas para hacer" son solo algunas de las típicas excusas que damos para justificar la postergación de las actividades.*
- *Tengamos en cuenta la* Regla de los dos minutos. *Si algo toma menos de dos minutos entonces hay que hacerlo ya; y cuando empecemos con un nuevo hábito, este debe tomar menos de dos minutos.*
- *Dejar de poner excusas, minimizar las distracciones y poner fecha tope para terminar la actividad son algunas de las estrategias para dejar de procrastinar.*
- *Hay muchos trucos para emplear y salir de la procrastinación. Elijamos los que más se adapten a nosotros y a nuestras necesidades y pongámonos en acción.*

10

¡Que dilema!
(Bonus track)

Muchas de las decisiones que debemos tomar están planteadas como *dilemas*. Algunos simples de resolver, como qué caramelo comemos primero, y otros más complejos, que involucran a nuestras emociones y a nuestro juicio moral, por ejemplo si ayudamos a cruzar la calle al anciano que nos pide ayuda o seguimos de largo porque llegamos tarde a la reunión.

La primera decisión es muy simple, hasta podríamos decir que es automática y está basada meramente en nuestras preferencias. Si tenemos, por ejemplo, un caramelo de uva, otro de damasco y otro de ananá, vamos a elegir el sabor que más nos guste primero, a lo sumo lo disputaremos con otra persona que quiera el mismo que nosotros. En cambio, en la segunda decisión la cosa no es tan simple ya que intervienen muchos más elementos a tener en cuenta como, entre otros, nuestra personalidad, nuestras emociones y nuestro juicio moral. Los planteos son mucho más complejos:

- ¿Adoptamos una conducta egoísta y seguimos de largo?
- ¿Paramos a ayudar al anciano y nos arriesgamos a llegar tarde a la reunión de trabajo?
- ¿Pedimos disculpas por no ayudarlo y continuamos nuestra marcha?
- ¿Ignoramos totalmente la situación?
- ¿Le pedimos a alguien que lo ayude?

Se las denomina “decisiones morales” o “dilemas morales” y es campo de estudio de las *Neurociencias*, más específicamente de la *Neuroética*. Esta es considerada una disciplina con entidad propia desde el año 2002, aunque el término fue utilizado por primera vez en 1973, y se ocupa de las implicancias éticas, sociales y legales de las Neurociencias, estudiando las bases neuronales del comportamiento ético. La evolución del área frontal del cerebro en nosotros, los humanos, está íntimamente relacionada con la aparición de la moralidad. Por eso, veamos de qué se trata la *Neuroanatomía de la moralidad*. En ella intervienen varias estructuras cerebrales, que tienen roles definidos y

funciones características:

- *Lóbulo frontal*: está relacionado con la moralidad y también con las emociones. La *corteza prefrontal ventromedial* es la encargada de codificar el valor emocional de los estímulos sensoriales, es la que nos permite apegarnos a las normas sociales, suprime las reacciones prepotentes y participa en la integración y el control. La *corteza prefrontal dorsolateral* está involucrada en la resolución de problemas y en el control cognitivo: suprime las reacciones prepotentes (al igual que la ventromedial); realiza el análisis de costo-beneficio y el razonamiento moral utilitario, y se activa ante el comportamiento deshonesto y el mentir. La *corteza del cíngulo anterior* cumple el rol de mediador de conflictos racionales-emocionales y la *corteza del cíngulo posterior* tiene que ver con la habilidad social-emocional.
- *Lóbulo temporal*: también tiene una importante función según las áreas que intervienen. El *surco temporal superior* es el encargado de elaborar los dilemas morales asociados a las emociones, de la toma de decisiones en conflictos éticos complejos y de la intencionalidad. La *circunvolución temporal anterior* es la que se ocupa de resolver y dar una respuesta a los conflictos éticos. El *giro angular* es el que evalúa los dilemas y la responsabilidad moral.
- *Ínsula*: está involucrada en los procesos emocionales, de desagrado e incertidumbre y en el conocimiento de justicia y equidad.
- *Lóbulo parietal*: el *parietal inferior* se relaciona con la memoria de trabajo y el control cognitivo.
- *Unión temporoparietal*: tiene un rol activo en la intuición moral.
- *Estructuras profundas*: acá podemos destacar cinco estructuras, cada una con una función específica.
  1. *Amígdala*: está relacionada con el juicio afectivo, la empatía, el control de emociones morales.
  2. *Tálamo*: se ocupa de las decisiones en el seguimiento de normas y deseos propios.
  3. *Septum*: se encarga de las donaciones de caridad.
  4. *Hipotálamo*: monitorea y controla la conducta agresiva.
  5. *Núcleo caudado*: evalúa los estímulos morales y cumple su rol en el altruismo.

Es increíble la cantidad de estructuras que participan en nuestra moralidad, ¿verdad? Lo importante, más allá de conocer qué estructuras intervienen y qué roles ejercen, es saber que los sistemas trabajan en forma paralela y, por ende, dos o más circuitos pueden activarse simultáneamente, pero la respuesta final estará condicionada al tipo de estímulo y jerarquizada según la competencia del mismo.

oda esta "red cerebral" está relacionada no solo con la moralidad, sino también con las emociones. Es más, las emociones parecieran tener un rol protagónico en el juicio moral. No debemos olvidar que la gran mayoría de nuestras decisiones morales están relacionadas con nuestras intuiciones y nuestras emociones y luego de actuar es cuando analizamos y explicamos racionalmente las decisiones que hemos tomado.

La resolución de los dilemas morales es la forma que tienen las Neurociencias de estudiar el juicio moral a la hora de tomar decisiones. Los dilemas morales más utilizados para esto son:

- *El dilema del tranvía*: un tranvía sin frenos se dirige hacia cinco personas en una vía. La única manera en que puede impedir la muerte de estas es cambiar el tranvía a otra vía, en donde solo mataría a una persona. ¿Sería correcto el cambio?
- *El dilema del puente peatonal*: usted está parado sobre un puente peatonal observando una vía. Un tranvía sin frenos se dirige a cinco personas sobre la vía. La única forma en que puede impedir la muerte de aquellas es empujando a un musculoso desconocido desde el puente peatonal sobre la vía, de modo que bloquee al tranvía. ¿Sería correcto empujarlo?
- *El dilema del bote salvavidas*: usted y otras seis personas están en un bote salvavidas en aguas heladas, pero el bote está sobrecargado y comienza a hundirse. Si empuja a una de estas personas fuera del bote, este dejaría de hundirse y las restantes sobrevivirían. ¿Sería correcto empujar a alguien?
- *El dilema del hospital*: usted es cirujano, y cinco de sus pacientes morirán pronto a menos que obtengan trasplantes de órganos. Cada uno necesita un órgano diferente. Usted no ha podido encontrar donantes para ninguno de ellos. Entonces, una enfermera entra de golpe en su consultorio: "¡Buenas noticias! ¡Acaba de llegar al hospital un visitante que tiene exactamente el mismo tipo de tejido que sus cinco pacientes! ¡Podemos matar a ese visitante y usar los órganos para salvar a los otros cinco!". ¿Sería correcto hacer esto?

Qué dilemas complicados, ¿no? En cada uno de ellos existe la posibilidad de salvar a cinco personas tomando la decisión de sacrificar "solo" a una. Es más, en el dilema del bote existe la posibilidad de salvarnos a nosotros mismos. Si lo pensamos desde cierta lógica podemos pensar que es preferible que muera una persona en lugar de cinco, pero las decisiones no se sienten igual, no se eligen así. En el primer dilema, la mayoría de las personas afirman que serían capaces de cambiar las vías. Una menor cantidad de personas refieren que es correcto realizar la acción que sugieren los dilemas dos y tres. Casi nadie está de acuerdo con el dilema cuatro, el del hospital, casi nadie aprueba realizar esa acción para beneficiar a otras.

Se han realizado estudios de neuroimágenes para detectar cuáles son las áreas cerebrales que se activan al plantear este tipo de dilemas morales y se comprobó que son las que responden a las emociones. Nosotros no deseamos actuar con el fin de dañar a otro porque nos sentimos identificados con esa persona y, entonces, comenzamos a sentir el dolor que podríamos causarle con nuestras acciones. En síntesis, cuando tomamos una decisión sobre qué es lo correcto o lo incorrecto, rara vez lo realizamos de manera racional.

Los conflictos morales nos obligan a enfrentarnos sí o sí a la toma de decisiones. El neurocientífico Antonio Damasio, director del Instituto de Cerebro y Creatividad de la Universidad de California del Sur, en Los Ángeles, demostró que las emociones juegan un rol destacado en la toma de decisiones que implican dilemas morales. Si determinadas emociones están bloqueadas, cualquier persona podría tomar las decisiones más extremas con una frialdad asombrosa, que la mayoría de nosotros consideraría poco natural.

Todo esto demuestra que no hay decisión sin emoción, que más allá de que el ser humano sea un ser racional, lo emocional ocupa un lugar de gran importancia en cada aspecto de nuestra vida, en cada paso de nuestra toma de decisiones. Que la lógica ocupa un segundo plano. No hay un libro que indique que frente una situación a resolver se toma una decisión predeterminada; las mismas varían según las personas, las circunstancias, el entorno, el momento en que se plantean. Nuestro cerebro es tan racional como emocional.

11

Mitos y realidades

Alrededor de todo lo que implican la toma de decisiones y la motivación hay un sinfín de mitos y realidades. Todos recibimos diariamente un montón de consejos sobre cómo hacer para empezar a tomar decisiones o mejorar la forma en que las tomamos, cómo lograr activarnos, cómo motivarnos y comenzar a realizar las actividades que tenemos pendientes o aquellas que requieren de mucha esfuerzo. ¿Cuántas veces nos han dicho que tenemos que hacer tal o cual cosa para motivarnos? ¿Cuántas veces nos dijeron que nos demos una buena ducha fría porque eso hace que nos sintamos despejados, nos carga de energía y nos motiva para comenzar a hacer cualquier cosa que se nos ocurra? ¿O que lo mejor es no pensar tanto porque si no se "embarulla" la cabeza y no se llega a ninguna conclusión? ¿Cuántas veces nos dieron la "fórmula mágica" y resultó ser un verdadero desastre?

odos conocemos a una infinidad de personas que no hacen nada si antes no leen el horóscopo y este les da el *ok* para ese día, si no les aseguran que las cosas van a salir bien. Resulta inevitable recordar una publicidad de una marca reconocida de desodorante, que se estrenó en la Argentina en 2007. Se desarrollaba en la redacción de un diario, en el que un redactor comenzaba a escribir, en su clásica máquina, el horóscopo del día para el signo de Capricornio mientras una voz *en off* relataba: "Día tranquilo. Problemitas con el auto, nada serio", y en la pantalla se veía a una mujer joven manejando por una ruta desierta y de pronto su automóvil se partía, literalmente, al medio. "Vida social: conoces nuevos amigos y emprendes un viaje". La protagonista hace dedo en la carretera, un camión se detiene y ella se sube. El camión está lleno de extraños personajes y termina resultando ser parte de una caravana de circo. "Sorpresa: congeniarás con simpáticas mascotas". Sus nuevos amigos le muestran un grupo de aves parecidas a los ñandúes y, cuando se acerca, los pájaros se dan cuenta de que tiene una pluma de uno de su especie como adorno alrededor de su cuello y la empiezan a perseguir. "Salud: buen día para correr". Corre desesperada para que no la alcancen las aves. "Amor: déjate alcanzar". Entonces aparece un hombre volando en parapente a motor y la rescata de sus perseguidoras tomándola de la mano y elevándola por los aires.

Espectacular la publicidad, pero nos deja pensando. ¿Cómo sabemos que el horóscopo que estamos leyendo fue escrito realmente por alguien que sabe lo que hace, que estudió o se formó para eso? ¿Cómo sabemos que no es una persona que escribe lo que se le ocurre solo porque le pagan para que lo haga? ¿Realmente se puede predecir lo que nos va a suceder? ¿Existen realmente los signos? Y otro detalle a tener en cuenta: ¿Realmente tenemos que actuar según si el horóscopo nos habilita a hacerlo? Por ejemplo, recolectando diarios y revistas, los horóscopos de Virgo, en relación al amor, nos pronostican:

1) *"Sepa que si está en equilibrio con su interior tendrá la ocasión para acercarse efectivamente a su pareja".*
2) *"Vives para y por tu trabajo, pero sería bueno que te hagas un espacio para disfrutar con tu pareja, que nunca te exige nada".*
3) *"Conocerás gente nueva, puede que encuentres al fin al amor de tu vida.*
4) *"No es momento para armar pareja, disfruta de tu libertad".*

Cuatro horóscopos, cuatro predicciones distintas. Entonces, ¿a cuál de todas ellas le vamos a hacer caso? Seguramente a la que haga juego con nuestro humor en ese día o a la que nos convenga más según nuestras ganas o nuestro ánimo.

Además de no saber si creerle o no a lo que escriben, está el hecho de si en realidad *creemos* en el horóscopo o somos más bien *escépticos*. ¿Cuántos hay que dicen no creer y sin embargo lo primero que hacen cuando agarran un diario, una revista o ingresan a Internet es ver qué les depara el destino para ese día? ¿Y cuántos que se llaman grandes creyentes ignoran lo que leen si no les gusta o si no es positivo?

Nadie sabe a ciencia cierta si las predicciones que llegan a nuestras manos por los medios de comunicación son verdaderas o no, pero lo que sí sabemos es que no debemos dejar que una "mala predicción" nos limite en la vida o una "muy buena" nos haga sentir mal si no se cumple.

Como hacemos mención al horóscopo, también aplicamos el mismo criterio a la lectura de la borra de café, la lectura de runas, el tarot, la lectura de las líneas de la mano y los diferentes métodos predictivos. Muchas personas consumen este tipo de práctica por deporte, por así decirlo, como algo rutinario. Otras porque realmente creen en ellas. Lo importante es saber que el que lo practica sea alguien capacitado y no condicionarnos por la información que recibimos ni escondernos detrás de los que nos dicen para justificar lo que hacemos o lo que dejamos de hacer. Tampoco tomar nuestras decisiones

con el fin de que se cumplan.

Otro concepto errado, otro mito, es el de creer que nos tenemos que obligar a realizar algo que no queremos o que no nos gusta o que no nos motiva, porque "la motivación viene después". Cómo decir que lamentablemente eso no es verdad. En muchas oportunidades, a veces más de las que nos gustaría, nos vemos obligados a realizar actividades que no nos satisfacen pero que debemos hacer (una tarea para el trabajo o armar un proyecto para la facultad, acudir a "esa" reunión familiar, etc.). Si algo no nos interesa, no nos va a motivar bajo ningún concepto. Podemos llevar a cabo la tarea y completarla pero solo porque no nos queda otra, porque es una obligación o un deber y no por otra cosa. La motivación nunca forma parte de ella. Podríamos discutirlo y plantear que la motivación estaría puesta en "sacárnosla de encima rápido", pero ni así sería una verdadera motivación. Este tipo de actividades termina siendo una carga que no genera placer, no nos satisface y para la que, antes de empezarla, buscamos mil y una excusas para no hacerla y recién la comenzamos cuando ya no queda otra alternativa. Uno puede llevar a cabo tareas a las que podríamos denominar "neutras", aquellas que ni nos gustan ni nos disgustan y que al desarrollarlas comenzamos a disfrutarlas y nos terminamos motivando. Pero si ya sabemos que no nos gusta, si estamos seguros de eso, no hay manera de que nos active.

"A la hora de tomar decisiones hay que ser frío" o "hay que dejar de lado la razón y hacerle caso a la emoción". ¿Cuál es la correcta? ¿Debemos ser racionales? ¿O mejor emocionales? En realidad, ninguna de las dos es correcta. Según el tema sobre el que tengamos que tomar una decisión vamos a hacer más uso de una o de la otra, pero nunca, NUNCA, una decisión va a ser ciento por ciento emocional o ciento por ciento racional. Recordemos lo que ya mencionamos cuando nos referimos a la importancia de la emoción en la toma de decisiones. Hagamos un poco de memoria y pensemos en todas aquellas decisiones que tomamos y que consideramos importantes. ¿Actuamos fríamente o tuvimos en cuenta nuestros sentimientos? ¿Nos guiamos por nuestros sentimientos o analizamos los pro y los contra? Siempre vamos a tener una pequeña o una gran lucha entre corazón y razón en donde no va a haber ganadores ni perdedores, sino que será una competencia para ver cuál de las dos es la que ocupa el rol principal y cuál el secundario. Ninguna buena decisión que se precie de tal puede prescindir de estas dos partes.

odos los que somos consumidores de las redes sociales, principalmente Facebook, o tenemos cuenta de correo electrónico, vemos y recibimos constantemente las tan queridas y tan odiadas "frases de motivación". Así como muchos de nosotros las criticamos, también las compartimos en nuestro *muro* sin ningún tipo de pudor. Ahora bien, siempre es agradable recibir palabras de aliento o de motivación. Sin ir más lejos, se

trabaja con grupos de deportistas o de estudiantes o de trabajadores sobre la motivación empleando en el discurso frases motivadoras como herramientas terapéuticas, así como fragmentos de discursos o escenas de películas. Sin embargo, no debe considerarse a las mismas como la "razón" para actuar o la "ley" hecha frase. Uno puede encontrar libros exclusivamente con este tipo de material en los que se nos dice que estas frases motivadoras son las que van a hacer que logremos materializar nuestros deseos, que nos van a "guiar" a alcanzar nuestras metas. Pensemos algunos ejemplos:

- *"Prop*óngase *algo y luche para conseguirlo"*. Esto es una realidad. Nadie nos regala nada y nada se consigue si no nos esforzamos para ello. Uno debe proponerse un objetivo claro, factible de realizar y hacer todo lo posible, todo lo que esté a nuestro alcance para conseguirlo. A veces lo logramos y otras nos quedamos con las ganas y debemos repensar todo nuevamente y cambiar la meta o el camino que estamos llevando a cabo para concretarlo. Es bueno pensar un objetivo, armar un plan de acción y ejecutarlo.
- *"Desee algo con todo su corazón y lo logrará"*. Hay tanta certeza y afirmación en esta frase que la hace complicada. En realidad, si deseamos algo realmente y le ponemos todo nuestro esfuerzo, si nos brindamos enteros, es más factible que lo logremos. Ahora, si somos literales al interpretarlo se dificultará nuestra tolerancia a la frustración, porque no siempre logramos obtener todo lo que deseamos. ¿Qué mujer en su adolescencia no deseó con todo su corazón que Mel Gibson, George Clooney, Bon Jovi, etc. la invitara a pasar una velada romántica y le pidiera casamiento? ¿Qué hombre no soñó con que Angelina Jolie, Megan Fox, Cameron Diaz, etc. se *muriera* por él y pasara un fin de semana pasional e inolvidable, para poder contarles después a sus amigos? Podríamos confirmar que, salvo pocas excepciones, lamentablemente ninguno de nosotros lo logró. Es más, la mayoría todavía estamos en la lista de los que seguimos esperando el ansiado llamado mientras atendemos otros más realistas. Con solamente desear algo no alcanza, hay que trabajar para lograrlo, hay que esforzarse. "Deje de decir *deseo* y empiece a decir *lo haré*". ¿Esta frase la complementaría o la reemplazaría? Lo dejamos a su criterio. Así como también debemos ponernos objetivos factibles de cumplir y no imposibles.
- *"Nunca pares, nunca te conformes, hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor, excelente"*. Solo podemos decir: *Guauuuuuu*. Tremenda frase que nos puede llevar a la sobreexigencia, al estrés y a la frustración en un segundo. Es obvio que todos tenemos que procurar no ser conformistas y no hacer las cosas solamente para "zafar", pero tampoco tenemos que vivir insatisfechos por la búsqueda constante de la perfección sin poder apreciar nuestros logros por no ser todo lo perfectos que

soñamos. Es importante que siempre busquemos dar lo mejor de nosotros, superarnos día a día, pero no vivir en permanente exigencia. Tener una sana competencia con nosotros mismos.

También tenemos que tener en cuenta la personalidad de cada uno a la hora de ofrecerle estas "frases motivadoras", ya que podríamos llegar a favorecer la baja autoestima, la sobreexigencia, la poca tolerancia a la frustración, el no esfuerzo, e inhibir el desarrollo personal. No todo es para todos.

Por otra parte, mucho se ha hablado y publicado en estos últimos años sobre cuál es la llamada mejor hora para tomar decisiones. Algunos investigadores refieren que el peor horario del día, el menos productivo, es el de las tres de la tarde y que el mejor horario, el más favorable, es el de las dos primeras horas de la mañana justo después de despertarnos. Si esto fuese totalmente cierto, todos los días tendríamos, minutos más minutos menos, veintiuna horas en las cuales no deberíamos tomar ningún tipo de decisiones, y todos sabemos que eso no es así. Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos estamos tomando decisiones de distinta importancia. ¿A cuántos de nosotros no nos gusta que a la mañana, apenas nos levantamos, nos hagan planteos o preguntas o entablen un diálogo que requiera nuestra participación activa, cuando lo único que queremos hacer es tomar un café y darnos unos minutos para arrancar el día? ¿A cuántos nos cuesta arrancar con la jornada y recién lo logramos, con suerte, a media mañana? ¿A cuántos nos gusta realizar las actividades más exigentes por la noche? ¿A cuántos por la mañana? ¿Cuántos de nosotros estamos todo el día tomando decisiones sin tener en cuenta qué hora es y rindiendo bien, acorde a la situación? ¿Quién de nosotros tiene en cuenta qué hora es cuando tiene que decidir algo?

En realidad, no podemos aseverar que haya horas específicas del día para tomar decisiones, o para no hacerlo, que podamos universalizar. Si consideramos verdadero que solo podemos tomar decisiones por la mañana temprano, las personas que, por ejemplo, trabajan de noche y duermen de día nunca podrían decidir nada: si alguien nos propone a las tres de la tarde llevarnos de viaje alrededor del mundo, perdimos, porque en esa hora no podemos tomar buenas decisiones. Lo que sí se sabe es que es necesario que estemos descansados, o por lo menos no tan cansados como para no poder concentrarnos. También sabemos que según la gravedad del tema a decidir vamos a requerir más o menos recursos cognitivos, mayor o menor cantidad de tiempo y que tenemos que estar atentos a nuestro estado anímico para impedir que interfiera en nuestra toma de decisiones. Después es decisión de cada uno de nosotros, nuestras costumbres, posibilidades o necesidades lo que va a determinar cuándo tomarlas. Así que relajémonos con el reloj y démosle libre albedrío a nuestra mente para que decida cuándo decidir, sin

presiones de horario; que ya tenemos bastante en nuestra vida cotidiana.

Siempre existe el consejero "experimentado" que, con toda la mejor buena intención, nos pasa sus fórmulas mágicas. Cuando decimos que estamos desganados, desmotivados, que nos cuesta arrancar para hacer las cosas aparecen los que podríamos denominar "botiquín veloz" o "farmacia ambulante" y nos ofrecen un sinfín de medicamentos y otras yerbas para activarnos. El abanico de ofertas contiene desde todo tipo de vitaminas (vitamina B, vitaminas combinadas con cafeínas, complejos que contienen una cantidad de vitaminas que ni sabíamos que existían), ginseng, té de poleo, las clásicas combinaciones de gaseosa cola y ácido acetilsalicílico (aspirina, bah), bebidas energizantes y hasta medicamentos como modafinilo, escitalopram, fluoxetina, etc.

Primero que nada, tenemos que saber que NO existe la pastilla mágica que nos genere motivación. Segundo es que no debemos automedicarnos ni siquiera con medicamentos de venta libre, porque pueden traer aparejadas consecuencias no deseadas para nuestra salud. Tercero, los medicamentos que son recetados para una persona no necesariamente son útiles para otra. Aclarado esto, vayamos por partes y veamos porque no debemos consumir indiscriminadamente todos estos "motivadores" recomendados:

- *Vitaminas o complejos vitamínicos*. Deberíamos consumir vitaminas solo y solo si estamos faltos de ellas previo estudio clínico y/o consulta con nuestro médico de cabecera. ¿Por qué? Porque el exceso de ellas es tan malo como la falta y hasta puede llegar a ser tóxico para nuestro organismo. Veamos algunos ejemplos de que le provocan a nuestro cuerpo el consumir en exceso algunas vitaminas. Las altas dosis de vitamina C pueden generar malestar estomacal, diarreas, cólicos renales y náuseas. La vitamina B1 aumenta el riesgo de sufrir hipotensión, arritmia y fuertes dolores de cabeza. La vitamina B6 puede generar dolor, torpeza, parálisis y hasta entumecimiento. La vitamina A provocaría pérdida de cabello y daño hepático. La vitamina D puede generar acumulación de calcio, lo que interfiere con la función muscular. Queda claro por qué no debemos consumirlas indiscriminadamente y sin prescripción.
- *Ginseng*. Está contraindicado para que lo consuman las personas que padecen de hipertensión arterial ya que actúa como vasoconstrictor, aumentando la tensión arterial. Además, puede producir dolores de cabeza, urticaria, náuseas y diarrea. Otra cosa que debemos tener en cuenta es que algunas fórmulas poseen, entre sus componentes, alcohol etílico, por lo cual estaría contraindicada para embarazadas y madres lactantes así como en alcohólicos en recuperación.
- *Bebida cola + aspirina*. Esta mezcla está rodeada de todo tipo de mitos y leyendas urbanas. Se dice que es adictiva, que nos puede generar problemas cardíacos o el

aumento de la tensión arterial, pero lo cierto es que no hay nada totalmente comprobado. Se sabe que esta combinación tiene un efecto energizante y que si la consumimos en forma asidua nos puede ocasionar gastritis, nerviosismo y, en algunos casos, problemas para conciliar el sueño.

- *Bebidas energizantes*. O más bien se las debería llamar *estimulantes*. Estas pueden, consumidas en forma periódica o en exceso, generar aumento de la presión sanguínea, taquicardia, irritabilidad, deshidratación, ansiedad e insomnio, así como afectar nuestro nivel de concentración y aumentar considerablemente nuestro apetito. No es un tipo de bebidas recomendadas para personas con problemas cardíacos y se aconseja tener un uso moderado de la misma.
- *Modafinilo*. Es un fármaco neuroestimulante creado para el tratamiento de somnolencia diurna o narcolepsia, pero muchos la consumen para potenciar su rendimiento diario, principalmente antes de enfrentar un examen, porque tienen una jornada laboral muy larga o porque deben manejar muchas horas seguidas. Más allá de que es una medicación que debe ser prescripta por un médico, su uso se ha expandido, principalmente, en los ámbitos universitarios. El consumo permanente y sin el control clínico puede llegar a ser adictivo, además de que tiene efectos que debemos considerar: dolor de cabeza, problemas para dormir y nerviosismo.

Podríamos seguir desarrollando por qué no consumir nada de todo esto si es que no es prescripto por un médico o si no tenemos el autocontrol suficiente como para hacerlo esporádicamente. Pero como dice el refrán, "para muestra, solo un botón".

Bien, dejemos de lado todo lo referente al "botiquín mágico" y hablemos de otro caso de "mito o realidad". Se trata del que aconseja que tomemos la motivación de las personas que nos aman, que las usemos como fuente de energía. ¿Esto es verdad o es mentira? El estar rodeado de gente que nos quiere, que tiene una visión positiva de la vida, que nos motiva, que nos impulsa a avanzar, a salir de nuestra zona de confort, es altamente motivador. Saber que creen en nuestras capacidades, que nos apoyan, nos refuerza la autoestima y confianza en nosotros mismos y estimula nuestro desarrollo personal. Los que realmente nos aprecian son los que nos van a impulsar a crecer y nos van a apuntalar cuando flaqueen nuestras ganas, cuando disminuyan nuestras energías.

Nuestros afectos son nuestro sostén
y nuestra fuente de motivación.

Y por último, el miedo, ¿es motivador? Ya hemos hablado sobre él anteriormente pero ahora centrémonos en su influencia sobre nuestra motivación. El miedo al rechazo, al ridículo, a la soledad, a perder algo importante son algunos de los tipos de temor que

actúan como detonantes para impulsarnos a la acción con el fin de enfrentarlos y superarlos. Pero también esta motivación básica puede ser utilizada por los otros para intentar manipularnos y para que actuemos subordinados a sus objetivos y no a los nuestros. El miedo puede ser beneficioso, siempre y cuando lo podamos controlar y usar para nuestro beneficio. Nos genera un cierto grado de adrenalina que nos impulsa. Lo podemos considerar como uno de los principales impulsores, como la fuerza motivadora inicial, la que nos va a ayudar a librarnos del "peligro" (real o imaginario). Pero si el miedo es tal que resulta paralizante se convierte, junto con la ira, en *fuentes negativas de motivación*. En conclusión, siempre que podamos controlarlo, dominarlo, el miedo nos va a impulsar a seguir, a actuar, a salir de nuestra zona de confort.

engamos en claro entonces que no existe una pastilla mágica ni una fórmula universal, ni una frase motivadora que nos generen por sí solas la motivación necesaria para comenzar a actuar. De la misma manera, no debemos tomar como palabra santa lo que nos predice el horóscopo o la lectura de la borra de café. La motivación es multifactorial y tiene que ver con nosotros, la situación, la actividad, el momento, el ambiente.

Nada mejor para terminar que una excelente frase del psicólogo motivacional Carlos Saúl Rodríguez: "Nadie sabe a ciencia cierta lo que ocurrirá en el futuro en nuestras vidas, pero de una cosa estamos seguros: de que las decisiones que tomamos hoy, determinarán lo que seremos mañana".

10 claves y UN BONUS TRACK

- *¿Debemos creer en todo lo que leemos en el horóscopo? ¿Tenemos que actuar según las predicciones? Es una decisión totalmente personal pero sería fantástico que no nos dejemos condicionar y actuemos por lo que creemos nosotros, que forjemos nuestro propio destino.*
- *El obligarnos a realizar algo no nos va a generar motivación ni mucho menos. Al contrario, es mucho más probable que abandonemos la actividad sin terminarla y nos sintamos culpables por eso.*
- *¿Razón o emoción? Tengamos siempre presente que, según el tipo de decisión que debamos tomar, va a primar una u otra pero siempre, siempre van a intervenir las dos.*
- *Las frases motivadoras pueden ser muy buenas pero no son palabra santa ni*

generan por sí mismas la motivación que necesitamos para actuar. Las podemos usar para reflexionar pero no como base para la acción. Recordemos que hay grupos para trabajar exclusivamente sobre la motivación en los distintos ámbitos (laboral, deportivo, etc.).

- *Tiremos el reloj por la ventana. No hay un horario del día ideal para tomar decisiones o para no hacerlo. Solo tenemos que ver de no estar muy cansados, ni apurados, ni malhumorados, ni "depres". Mientras más importante es la decisión que debemos tomar, más tranquilos y seguros de nosotros mismos debemos estar. Y tenemos que darnos tiempo.*
- *Debemos evitar tentarnos con el uso del "botiquín mágico". La automedicación puede ser más contraproducente que beneficiosa. Hay que evitar el consumo de psicofármacos recomendados por pares y recordar que es fácil empezar a tomar una medicación pero puede resultar muy difícil dejarla.*
- *El exceso de vitaminas puede ser nocivo para nuestro organismo: desde alterar nuestra tensión arterial hasta provocarnos problemas hepáticos, desde dolores de cabeza hasta problemas estomacales. Si nos sentimos desganados o con mucho cansancio, consultemos a un especialista.*
- *El uso de bebidas energizantes debe ser controlado y ocasional. Solo utilicémoslas en situaciones y momentos específicos.*
- *No hay pastillas ni bebidas que por sí solas nos generen motivación. No hay fórmula mágica o por lo menos inventada al día de hoy. Consumir alguna de estas nos puede generar más energía pero eso no quiere decir que sea productiva.*
- *Nuestros seres queridos pueden ser nuestra fuente de motivación y sostén. Saber que nos apoyan y confían en nosotros refuerza nuestra confianza y autoestima, y favorece nuestro desarrollo personal. Nos brindan la confianza necesaria para abandonar nuestra zona de confort y zambullirnos en la zona de aprendizaje.*
- *El miedo puede ser un elemento motivador si sabemos controlarlo y usarlo para beneficio propio. Pero puede, también, ser una fuente negativa de motivación si es paralizante o usado por los demás para manipularnos. Aprendamos a reconocerlo y a dominarlo.*

Bibliografía

DAMASIO, ANTONIO. *El Error de Descartes* - Buenos Aires, Editorial Paidos, 2011.

DENNIS RAINS, G. *Principios de Neuropsicología Humana* - México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

GOLBERG, ELKHONON. *El Cerebro Ejecutivo* - Barcelona, Editorial Crítica, 2009.

GOLEMAN, DANIEL. *El Cerebro y la Inteligencia Emocional: Nuevos Descubrimientos* - Buenos Aires, Ediciones B, 2012.

GOLEMAN, DANIEL. *Focus, el Motor Oculto de la Excelencia* - Buenos Aires, Ediciones B, 2013.

HOPKINS, HELEN; SMITH, HELEN. *Terapia Ocupacional* - Madrid, España, Editorial Panamericana, 1998.

LEIGUARGA, RAMÓN. *Neurología* - Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2005.

LÓPEZ, MARÍA FERNANDA. *Cómo Entrenar tu Cerebro* - Buenos Aires, Ediciones B, 2014.

REDOLAR RIPOLL, DIEGO. *Neurociencia Cognitiva* - Buenos Aires, Editorial Panamericana, 2014.

RODRÍGUEZ, CARLOS SAÚL. *No es Cuestión de Leche, es Cuestión de Actitud* - Caracas, Todo Actitud, 2013.

Índice

Portadilla	2
Créditos	3
Dedicatoria	4
Contenido	5
Agradecimientos	6
Introducción	7
1. Ahora no, después	9
2. Tomando decisiones	19
3. Por qué elegimos esto y no aquello	29
4. Ni sí ni no, ni blanco ni negro	39
5. Estar motivado	49
6. No tengo ganas, ¿y ahora?	59
7. Como nos influyen el ambiente y los otros	68
8. Nuestra zona de confort	78
9. Basta de procrastinar	88
10. ¡Qué dilema! (Bonus track)	97
11. Mitos y realidades	101
Bibliografía	110