

GIORGIO NARDONE

EL MIEDO A DECIDIR

Cómo tener el valor de elegir



PAIDÓS DIVULGACIÓN

Índice

Portada

Prólogo

Las formas del miedo a decidir

El miedo a equivocarse

El miedo a no estar a la altura

El miedo a exponerse

El miedo a no tener el control o a perderlo

El miedo a la impopularidad

Construimos lo que después sufrimos

Las formas en que sufrimos las decisiones

Tipos de decisiones

Gestionar el miedo a las decisiones

Competencias y habilidades en la toma de decisiones

Autoengaños y decisiones

Historias

Conclusiones

Bibliografía

Notas

Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

Prólogo

Existen muy pocas verdades universales como el temor a la responsabilidad de tomar decisiones importantes; el miedo a decidir se puede observar en todas las latitudes y en cualquier cultura, sociedad y clase, entre los inteligentes y los menos dotados, entre los ricos y los pobres, incluso entre los poderosos. De hecho, como nos indican los antropólogos, se trata de una prerrogativa humana que se ha desarrollado al mismo ritmo que la capacidad de planificar nuestras acciones y de gestionar lo que nos rodea; a medida que ha ido creciendo el poder del hombre sobre la naturaleza y sobre los acontecimientos, éste se ha visto cada vez más inmerso en la tesitura de tomar decisiones complejas.

Sin embargo, paradójicamente, cuanto más aumentan el conocimiento y las capacidades operativas que nos permiten resolver problemas y controlar mejor la realidad, más complicados se vuelven nuestros dilemas. Lo cierto es que la complejidad que rige la dinámica entre el individuo y la realidad no se reduce, como ingenuamente podríamos pensar, sino que aumenta de modo progresivo con el incremento de los conocimientos científicos y de las aplicaciones tecnológicas. Por lo tanto, el hombre moderno se ve obligado a tomar decisiones mucho más complejas y numerosas que sus ancestros. Además, el progreso, al promover la asociación entre individuos, ha conducido a la estructuración de sociedades más evolucionadas y funcionales, pero también más difíciles de gestionar. Por este motivo, el hombre ha tenido que desarrollar formas de gestionar decisiones sociales, además de individuales. La carga de las responsabilidades se ha vuelto cada vez más pesada para quien debe decidir y, al mismo tiempo, las posibilidades de elección para el hombre común se han incrementado de manera progresiva. Si bien esto nos hace más libres, también complica la toma de decisiones entre las muchas opciones que tenemos a nuestra disposición: se trata de la paradoja por la que, cuantas más opciones se tienen, más se reduce nuestra capacidad de elegir.

A las dos paradojas descritas se añade una tercera: la relativa al *efecto debilitador que el bienestar social ejerce* sobre el sentido de la responsabilidad individual, que a su vez disminuye. Los modelos sociales y familiares protectores inducen a eludir responsabilidades personales y a delegar; es decir, cuanto más bienestar garantiza una sociedad a sus miembros, más se acomodan éstos a delegar decisiones.

«Las costumbres nos subyugan dulcemente» y, cuanto más cómodas son, más lo hacen. La comodidad de delegar la carga de las responsabilidades en los demás y de rehuir el temor de tener que decidir se ha convertido en una costumbre social, además de una tendencia de carácter individual.

No obstante, por suerte o por desgracia, hasta la existencia más acomodada nos obliga a elegir y a tomar decisiones tarde o temprano, y quien demuestra no estar a la altura se desmoraliza o sucumbe bajo un peso insostenible.

Todo esto sería ya suficiente para poner de relieve la importancia del tema del miedo a las decisiones y de cómo superarlo. Si añadimos el hecho de que quien acapara los roles sociales «importantes» debe ser capaz no sólo de decidir, sino de hacerlo del mejor modo posible y cuanto antes, sobre todo cuando es responsable de los demás, parece realmente útil, si no indispensable, ocuparse de este importante fenómeno.

Mi experiencia ya tricenal en calidad de investigador y psicoterapeuta especializado en el tratamiento de los desórdenes fóbicos obsesivos y compulsivos, así como de consejero, formador y *problem solver* en el campo ejecutivo, artístico y deportivo, me sitúa en una posición privilegiada para la disertación de un argumento transversal como es el de la dificultad para decidir como resultado de miedos, angustias o ansiedades, o de la no adquisición de capacidades estratégicas.

Para tomar decisiones cruciales, primero debemos ser capaces de gestionar nuestras propias percepciones-emociones primordiales, entre las que el miedo es la más importante, y estar en posesión de las competencias necesarias para la ejecución de nuestro cometido de la mejor forma posible. A tal fin, este libro presenta ante todo una especie de clasificación de la psicopatología de la decisión, fruto del trabajo desarrollado en este campo durante los últimos años en contextos muy diferentes entre sí, como la actividad clínica, el asesoramiento empresarial e institucional, los seminarios y talleres profesionales, y el trabajo sobre el comportamiento individual y colectivo. El objetivo es presentar al lector las formas de malestar que siente quien debe decidir, analizando primero los componentes más viscerales —como el miedo y sus variantes sintomatológicas— para luego observar los diferentes tipos de decisión y cómo cada uno de ellos requiere capacidades determinadas para que los llevemos a cabo de la mejor manera posible. Por tanto, trataremos el modo de intervenir en las formas del miedo a decidir, poniendo de manifiesto las estrategias más eficaces para guiar a las personas a superar sus límites. A esta parte, que podríamos definir como terapéutica para superar el miedo a tomar decisiones, sigue una última disertación relativa a las competencias y habilidades necesarias para la adquisición de la capacidad de decidir del mejor modo posible, incluso en las situaciones más críticas. Como dice Emil Cioran: «Todo problema profana un misterio; a su vez, al problema lo profana su solución».

Para terminar, narraremos a modo de ejemplo algunas historias sobre la incapacidad de decidir, superada gracias a una terapia basada en las características de la persona o en las particularidades de la decisión que ha de tomarse. En este sentido, las palabras de Friedrich Nietzsche son realmente esclarecedoras: «Pocos hombres tienen fe en sí mismos y, de esos pocos, a unos les viene dada como una útil ceguera o como un oscurecimiento parcial del espíritu (¡con qué espectáculo se enfrentarían si pudiesen verse a sí mismos hasta el fondo!), mientras que otros tienen que empezar por adquirirla;

cuanto hacen de bueno, eficiente y grande es de entrada un argumento contra el escéptico que habita en ellos; hay que convencer o persuadir a ese escéptico y para ello hace falta ser casi un genio».

Las formas del miedo a decidir

Decidir siempre representa un lance, del mismo modo que elegir nos expone a continuos riesgos, pero nadie puede evitar del todo esta condición existencial que a veces resulta verdaderamente incómoda. De hecho, *existir* significa «estar fuera», «estar expuesto», y eso ya indica el «riesgo» de actuar exponiéndose al mundo. Incluso sin recurrir a la etimología, todos estaremos de acuerdo en que, lo queramos o no, la vida nos obliga continuamente a elegir y a tomar decisiones. El sujeto se postula como artífice de su propio comportamiento y, a menudo, del comportamiento de las personas que le rodean. A través de sus decisiones, se erige en responsable de su existencia y de la de aquellos que dependen de él.

De esta gran responsabilidad derivan los miedos relacionados con el acto de decidir o de elegir la mejor opción entre varias posibles. Estos miedos se presentan bajo distintas formas, algunas incluso contrarias tanto en cuanto a las motivaciones como a los efectos. Por tanto, el primer paso consiste en el análisis de las distintas formas del miedo a decidir.

La siguiente clasificación, además de producto de mi actividad terapéutica, es fruto de un meticuloso y amplio examen de relatos acerca del malestar que supone la toma de decisiones para individuos que se ven obligados a ello por su profesión: líderes, dirigentes, gerentes, directores técnicos, responsables de equipos médicos o directores de investigación, que durante los últimos cinco años han participado en cursos y seminarios que he impartido sobre este tema con el objetivo de ofrecer estrategias y técnicas especialmente eficaces en la superación y la gestión del miedo a decidir.

Esta especie de nosografía pretende ser un «mapa» que, como sugiere Alfred Korzybski, «no es el territorio», sino un instrumento que nos permite actuar de manera eficaz, evitando los peligros y el riesgo de perdernos. Como en el caso de los criterios diagnósticos, cada tipo de miedo se presenta de manera leve, media y severa, dependiendo de sus efectos sintomáticos; una percepción o una actuación sanas pueden transformarse en insanas si se enquistan en guiones de respuesta que, al no adaptarse a las necesidades, terminan siendo inadaptados. De hecho, el incremento cuantitativo a partir de cierto umbral produce saltos cualitativos, como ocurre cuando un puente no aguanta y se derrumba al superar cierta amplitud de curva o cuando un barco se parte en dos al superar cierto tonelaje. Concluyo precisando que lo que va a leer a continuación no pretende ser en absoluto una nosografía rígida del miedo a decidir como forma de psicopatología, sino un instrumento que permita una mayor «conciencia operativa» para

quien debe enfrentarse a dicho problema y a sus resultados, sea en el plano de la sintomatología psicofísica real, o en el de las dificultades e inadaptaciones de tipo comportamental, relacional y de prestación personal.

El miedo a equivocarse

El miedo a equivocarse es, quizás, el más recurrente entre los tipos de temor existentes ante el riesgo de tomar una decisión; cuanto más crucial es ésta, más acuciante se vuelve la vacilación, hasta llegar a ser paralizante.

De hecho, no es casualidad que quien desempeña un papel de gran responsabilidad esté más expuesto al riesgo de claudicar a causa del estrés. El temor a cometer errores de cálculo o a decidir a destiempo representa una duda lacerante que mantiene al sujeto responsable en un estado semejante al de quien se halla frente a un pelotón de fusilamiento listo para abrir fuego.

Imagínese el lector en el lugar de quien debe decidir si ceder a las peticiones de unos secuestradores o arriesgarse a que las víctimas sean asesinadas en un caso de secuestro de rehenes; o en el de una mujer que afronta un embarazo no deseado fruto de una relación extramatrimonial y que debe decidir si tener o no a ese hijo a espaldas de su marido; en el de la pareja traicionada que debe decidir si romper la relación; en el del oficial que debe decidir a quién de entre sus hombres envía a una misión suicida; en el del jefe que, por culpa de la crisis, debe despedir eligiendo entre personas fieles y de confianza; o, finalmente, en el de quien debe escoger entre distintas ofertas de trabajo que representan una gran oportunidad de éxito económico y personal.

Cada caso es distinto, pero todos se caracterizan por la responsabilidad de una elección a la que no se puede dar marcha atrás: si fuese posible volver sobre nuestros pasos, podríamos proceder mediante diferentes tentativas para corregir progresivamente el tiro. La realidad de las últimas décadas, que a menudo supera la ficción más fantástica, nos muestra que quien no desempeña papeles cruciales también puede sufrir de manera realmente tormentosa el temor a tomar una decisión equivocada. Por muy desconcertante que parezca, puede padecer más quien debe decidir entre dos colegas que quien va a asumir la responsabilidad de la vida o de la muerte, pues este último a menudo está bien adiestrado para valorar las opciones y para controlar sus emociones. Por tanto, lo que convierte el miedo a tomar una decisión equivocada en una auténtica pesadilla no es la situación objetiva, sino cómo la percibe el sujeto que debe decidir, y esta percepción depende de sus características personales y de sus capacidades adquiridas. Como nos enseñaba Epicteto: «No son los hechos en sí los que perturban a los hombres, sino los juicios que los hombres formulan sobre los hechos».

Forma leve: indecisión constante, tiempos de reacción prolongados, búsqueda de apoyo en los demás, ansiedad elevada antes de decidir, angustia excesiva mientras se esperan los resultados de las elecciones hechas.

Forma media: indecisión que limita la eficiencia profesional y personal, tiempos dilatados antes de actuar y, en casos críticos, incapacidad para decidir; delegación de la responsabilidad en los demás, ansiedad constante y elevada, angustia no sólo concerniente a los efectos de las elecciones llevadas a cabo, sino también a la pérdida del propio papel.

Forma severa: bloqueo de los procesos de toma de decisión, invalidación total, elusión o rehuida de la condición de tener que decidir, delegación o búsqueda de seguridad, ataques de pánico y episodios depresivos.

El miedo a no estar a la altura

El miedo a no estar a la altura de asumir la responsabilidad de decidir es seguramente una de las formas más frecuentes de temor frente a elecciones importantes. Como resulta meridianamente claro, esto tiene mucho que ver con la autoestima, o sea, con hasta qué punto nos creemos capaces de valorar las cosas de la mejor manera posible y de aguantar el peso de las decisiones tomadas y de sus efectos. En este caso, por tanto, la lucha se desarrolla en todo momento entre el yo y el yo. Los factores externos constituyen un corolario no determinante. Tanto es así que, muchas veces, incluso quien ha dado repetidas muestras de sus capacidades de decisión y de actuación continúa sintiéndose acosado por la idea del papel que debe desempeñar.

En un ensayo anterior dedicado a la duda patológica (Nardone y De Santis, 2012), definimos esta forma con la figura del «perseguidor interior», es decir, la voz y los pensamientos recurrentes que minan la confianza en nuestros recursos y capacidades personales. Parece obvio que si la persona debe combatir constantemente las devaluaciones de su perseguidor interior cada vez que ha de elegir, las dudas se tornarán más atroces, y la lucha interna, aún más extenuante. Quien se ve afectado por este tipo de miedo en su expresión más severa tiende a evitar roles que impliquen responsabilidad y a tomar decisiones de poca importancia, delegando en los demás la carga de las verdaderas elecciones. No obstante, una mirada más atenta nos revela un aspecto aparentemente paradójico: muchos de los que se hallan en esta condición a menudo llegan a desempeñar roles de responsabilidad, pues se comprometen mucho más que aquellos que no deben demostrarse cada día a sí mismos lo que valen. Con todo, es exactamente este éxito el que los expone al temor a no estar a la altura de unas tareas que cada vez parecen más comprometedoras. En otras palabras, la dinámica que se pone en marcha es aquella por la que, para demostrarme a mí mismo lo que valgo, se lo demuestro de manera espectacular a los demás y al mundo; de este modo, adquiero confianza, estima, méritos y reconocimiento, y aumento las expectativas de los demás, lo cual conduce al incremento de la responsabilidad que debo asumir. Una especie de juego perverso por el cual cuanto más consigo vencer a mi perseguidor interior, más le ofrezco la posibilidad de perseguirme, porque las responsabilidades y los riesgos que asumo al tomar decisiones aumentan en proporción a las expectativas que los demás depositan en mí gracias a los resultados obtenidos. Como Paul Watzlawick ponía irónicamente de manifiesto, lo que obtiene el sujeto es un «éxito desastroso».

Forma leve: la persona entra en estado de ansiedad al enfrentarse a las decisiones y esto la conduce a analizar repetidamente posibilidades, factores y riesgos antes de decantarse por una opción; trata de organizar las cosas lo mejor que puede, tiende a aplazarlas al máximo, y luego decide y actúa, y espera con temor los resultados de las opciones elegidas.

Forma media: el sujeto trata de delegar la responsabilidad en los demás; si se ve obligado a asumirla, la aplaza al máximo, tratando de poner fin a sus dudas a través de apoyos de tipo relacional y técnico; las dudas son lacerantes, y la ansiedad y el temor conducen a momentos de crisis depresiva; a menudo, la decisión se toma en el último momento, a veces tarde, y la angustia por los resultados de las opciones elegidas es extenuante.

Forma severa: las dudas continuas y la desconfianza en sus propios recursos invalidan su capacidad de decidir y de elegir; con frecuencia se manifiestan ataques de pánico y estados depresivos; la búsqueda de protección y la delegación en los demás son una constante.

El miedo a exponerse

El miedo a exponerse representa otra de las formas más conocidas de temor que surge cuando debemos tomar decisiones y comunicárselas a los demás. En este caso, además de la carga que suponen las distintas opciones, lo que asusta es plantearlas, es decir, exponerse al juicio de los demás. A menudo, en estos casos, el problema lo constituye precisamente la comparación y los sucesivos juicios que hacen los presentes. Con mucha frecuencia, este malestar se asocia con el miedo a hablar en público, el cual, a su vez, se basa la mayoría de las veces en el temor a sonrojarse, a sudar y a perder el control del habla y la capacidad de argumentación. El miedo también puede asociarse al hecho de ver peligro en los demás, de considerarlos una amenaza, unos enemigos dispuestos a golpear al menor signo de debilidad. Es un perfil muy próximo al de los cuadros clínicos de la paranoia, de las manías persecutorias y de la fobia social. De hecho, quien padece este miedo tiende a asumir actitudes y comportamientos defensivos ante los demás, manifiesta desconfianza y trata de permanecer en la sombra y de manipular a los demás, induciéndolos a hacer lo que quiere evitar en primera persona. Cuando está en posición de mando, gestiona el poder sin exhibirlo, controla a los colaboradores porque se fía muy poco de ellos, muestra aversión por aquellos a los que les gusta exponerse y los descalifica, aunque tiende a utilizarlos. La mayoría de las veces esconde el miedo a exponerse por vergüenza y por este motivo no lo afronta. Estas personas sólo acuden a un especialista cuando la situación resulta difícil de ocultar y, obviamente, buscan soluciones en secreto. Sin embargo, quien padece de miedo a exponerse desarrolla con frecuencia grandes habilidades de tipo relacional y diplomático, y se muestra como un óptimo mediador y como una persona capaz de dirigir perfectamente a los demás. Por tanto, como en el caso anterior, la paradoja es que esa debilidad oculta que gestiona se percibe como un don y una habilidad. No es infrecuente que estas personas hagan carrera, sobre todo en los recovecos de los sistemas burocráticos, donde pueden dirigir el poder sin exponerse.

Resultados sintomáticos

Forma leve: el sujeto tiende a evitar las exposiciones personales, pero, si no le queda más remedio, las afronta viviéndolas con una fuerte ansiedad anticipatoria y un gran estrés durante las actuaciones en público.

Forma media: el sujeto evita las exposiciones personales casi por completo, planifica y controla de manera obsesiva, como precaución ante el riesgo a tener que exponerse públicamente, ante otras personas. Sufre una condición constante de estrés por mantener todo bajo control y una persistente ansiedad elevada, como si el sujeto estuviese continuamente al borde de un precipicio, pues se mantiene hiperalerta y atento a no resbalar y caer en el abismo. Con frecuencia, estas personas sufren también somatizaciones relevantes y exceso de sudoración.

Forma severa: el sujeto presenta una incapacidad total de exponerse en público en situaciones no sólo profesionales, sino también sociales, como comer con otras personas o en un lugar público. Sufre frecuentes ataques de pánico tan sólo con pensar que debe exponerse y lleva una vida condicionada por una planificación preventiva y obsesiva diseñada para evitar el riesgo a la exposición. Este estadio casi siempre está asociado a desórdenes somatoformes.

El miedo a no tener el control o a perderlo

Esta forma de malestar tiene tantas variantes que a menudo se esconde tras otros tipos de miedo a tomar decisiones, hasta el punto de que quizá pueda considerarse el origen de toda forma de temor a asumir la responsabilidad de elegir. Quien siente que está plenamente capacitado para controlar sus reacciones y pensamientos, además de considerarse capaz de controlar también lo que le rodea, no tiene miedo a decidir. En este caso, sin embargo, nos referimos específicamente al control de los procesos de toma de decisiones y de sus efectos, ya que el temor puede manifestarse en relación con el poder real de gestionar la puesta en escena de las decisiones tomadas, o bien con la posibilidad de perder el control durante las sucesivas fases de aplicación.

En otras palabras: el miedo puede estar relacionado con el control inicial o con las fases sucesivas tras haber decidido qué hacer. A menudo, cuando este tipo de preocupación se vuelve apremiante, obliga al sujeto a revisar en repetidas ocasiones la corrección de sus procesos de toma de decisiones no sólo para confirmar su validez, sino también para hacerse con el control efectivo una vez puesto en marcha el proceso de actuación.

Muchas veces, esta necesidad de confirmación anticipada pasa de ser una buena modalidad de control a una obsesión disfuncional que dispara los niveles de ansiedad y angustia hasta el extremo de bloquear la capacidad de actuación.

El miedo a no tener el control o a perderlo obliga a buscar la seguridad de hacerse con él antes de emprender la acción; pero, como en la mayoría de los casos, no es posible obtener una certeza absoluta y la persona permanece atrapada en el intento de conseguirla.

Incluso en aquellos casos en los que la probabilidad de no tener el control de las cosas es verdaderamente baja, el análisis obsesivo de todas las posibles eventualidades es precisamente lo que hace que surjan dudas e inseguridades, que retardan, o incluso bloquean, la toma de decisiones y las acciones sucesivas. A veces, quien asume roles de responsabilidad y sufre este miedo es víctima de la compulsión, que le lleva a comprobar una y otra vez las elecciones que ha hecho, desencadenando auténticos bucles mentales en torno a la duda de si todo está o no bajo control. Cuanto mayor es el control, mayor es la sensación de perderlo. En las formas más severas, este comportamiento se transforma en un auténtico desorden obsesivo-compulsivo. No es casual que exista un cuadro clínico compulsivo de los controladores, es decir, de los que se ven obligados a comprobar una y otra vez todo aquello que consideran importante por el miedo a perder el control sobre ello. Quien manda, así como quien asume la tarea de decidir, debe

poseer un elevado nivel de control, pero también estar muy atento a no caer en la trampa del exceso de rigor, ya que éste induce a poner en práctica procedimientos que tienden a perpetuarse y a constituirse en fuentes de seguridad indispensables e irrenunciables.

El rigor excesivo conduce a la asfixia de la capacidad, así como el exceso de control lleva a su pérdida. Ninguna decisión puede ser segura al cien por cien, porque nadie controla el azar, el cual podría echar socarronamente por tierra incluso la planificación más perfecta. Gregory Bateson decía: «El rigor por sí solo es la muerte por asfixia, la creatividad por sí sola es la locura absoluta».

Resultados sintomáticos

Forma leve: el sujeto se halla en una tensión personal constante, vigilando las cosas y a los demás. Sufre picos de ansiedad frecuentes y angustia constante tanto en su vida profesional como personal. Derrocha el tiempo a la hora de decidir por culpa de las constantes ponderaciones.

Forma media: el sujeto presenta un evidente estrés emocional asociado a la hipervigilancia de las personas y de las cosas, ansiedad elevada y ataques de pánico. A menudo, la ansiedad se vuelve agobiante y las elecciones se llevan a cabo tras comprobaciones prolongadas y repetidas, a veces compulsivas. El proceso de toma de decisiones se ralentiza y frecuentemente queda invalidado.

Forma severa: el cuadro clínico obsesivo-compulsivo del sujeto parece evidente y estructurado; las comprobaciones compulsivas y los ataques de pánico, cuando no se pueden realizar, incapacitan al sujeto para decidir y para actuar sin caer víctima del miedo patológico. La ansiedad está constantemente presente.

El miedo a la impopularidad

Saberse amado es una necesidad primordial del ser humano, pero la necesidad de sentirse amado por todos es su expresión disfuncional; de hecho, las víctimas de esta disfuncionalidad son continuamente rehenes de su deseo de sentirse apreciadas o queridas por los demás. En un texto de hace unos años (Nardone, Giannotti y Rocchi, 2003), definí este guion según el cual nos relacionamos con los demás para granjearnos su aprobación y su afecto como «prostitución relacional». La necesidad de alimentar esta hambre de aceptación y complacencia es justo lo que vuelve extremadamente popular y apreciado a quien la padece, pues estas personas siempre están disponibles, atentas a las necesidades de los demás y son sensibles y devotas del consenso. Es completamente lógico que todo el mundo quiera a un sujeto con una actitud y un comportamiento semejantes, y le considere una persona de la que fiarse y a quien confiarse. No obstante, como ocurre con muchísima frecuencia, hasta la moneda más valiosa tiene su cruz. En este caso, cuando el sujeto debe tomar una decisión desagradable, siempre tendrá el temor de perder su popularidad, aunque sólo sea en parte. Para él, elegir una opción que pueda desagradar o irritar a alguien —como, por ejemplo, asumir posiciones que inevitablemente vayan en contra de los intereses de una parte y a favor de otra, decidir sanciones contra quien ha cometido una incorrección, elegir a quién premiar y a quién no, o adoptar decisiones realmente críticas, como despedir a alguien o tomar parte en un conflicto— siempre representará un problema. En todas estas situaciones, quien debe preservar su exigencia de sentirse amado se derrumba. Sin embargo, y volviendo a las paradojas, es precisamente su popularidad la que hace que los demás deleguen en él las responsabilidades que le encadenan a semejantes dilemas. El lector no debe sorprenderse de que, la mayoría de las veces, lo que un sujeto hace para defenderse de sus fragilidades se le vuelva en contra justo en virtud de su éxito; de hecho, en el plano de las relaciones sociales y profesionales, la imagen que consigue dar de sí mismo es muy distinta, cuando no contraria, a la que él mismo se atribuye. Esta contraposición entre lo que el sujeto siente que es y el modo en que le perciben los demás constituye el origen del equívoco por el cual sus expectativas personales chocan con lo que realmente quiere. Como no puede decepcionarlos, so pena de perder su popularidad, se verá obligado a complacer sus peticiones hasta que la situación le conduzca al límite, es decir, a tener que decidir algo impopular. Ante este punto de inflexión en un guion tan bien interpretado, la crisis es inevitable y, en función de su grado de dependencia de la necesidad de ser popular, los procesos de toma de decisiones del sujeto resultarán invalidantes o retardantes, prolongados y contradictorios, y las decisiones no se tomarán atendiendo a los objetivos

reales y a las obligaciones propias de su rol, sino al menor impacto posible hacia su imagen y hacia el consenso recabado. Es perfectamente comprensible que todo represente la antesala de elecciones fallidas cuyos efectos conducen a la pérdida de la tan anhelada popularidad. En resumen: la tragedia final está prácticamente garantizada para quien se ve obligado a desempeñar papeles decisivos en virtud del consenso conquistado gracias al guion de la «prostitución relacional».

Debemos recordar que el equilibrio personal necesita saber gestionar en igual medida la relación con los demás, la relación con uno mismo y la relación con el mundo de las reglas sociales; basta con que una sola de estas tres relaciones interdependientes no funcione bien para que se invaliden las otras dos. En este caso, el desequilibrio que se produce en la relación con los demás vuelve disfuncional la relación con uno mismo y con el mundo, y atrapa a la persona en su necesidad de complacer y de confirmar constantemente su popularidad. Cuanto mayor sea su éxito en esa dirección, más inevitables serán los resultados desastrosos.

Resultados sintomáticos

Forma leve: el sujeto manifiesta dificultades para tomar decisiones no unánimes, pero consigue decantarse por opciones incluso impopulares tras postergarlas, siempre atormentado por las dudas, aunque vivirá de manera angustiosa la repercusión negativa que éstas puedan tener sobre su imagen. Por lo tanto, la tensión y el estrés son graves, y se observan crisis de ansiedad elevadas y prolongadas.

Forma media: preocupación continua con tendencia a evitar o a aplazar las decisiones cruciales, constante verificación del grado de aprobación por parte de los demás, ansiedad elevada siempre presente, angustia en un nivel muy alto, y presencia de ataques de pánico antes y después de la asunción de posturas impopulares. *Forma severa:* búsqueda constante de la comprobación del consenso; involucración continua de los demás en los procesos de toma de decisiones, con la intención de delegar en ellos la responsabilidad de las decisiones impopulares; frecuentes ataques de pánico; angustia siempre elevada. A menudo, presencia de desórdenes somatoformes. Nula capacidad para tomar decisiones. Si no le queda más remedio, el sujeto lleva a cabo elecciones sugeridas por otros.

Forma severa: búsqueda constante de la comprobación del consenso; involucración continua de los demás en los procesos de toma de decisiones, con la intención de delegar en ellos la responsabilidad de las decisiones impopulares; frecuentes ataques de pánico; angustia siempre elevada. A menudo, presencia de desórdenes somatoformes. Nula capacidad para tomar decisiones. Si no le queda más remedio, el sujeto lleva a cabo elecciones sugeridas por otros.

Construimos lo que después sufrimos

El miedo a tomar una decisión puede proceder, por tanto, de todo tipo de instancias personales y se ve influenciado directa, indirecta o paradójicamente por el modo en que el sujeto, en su intento por gestionarlo o evitarlo, estructura sus interacciones con los demás y con el mundo que le rodea. En otras palabras: el sujeto, efectivamente, construye lo que después sufre; mediante la activación y la reiteración de ciertas psicotrampas,* el sujeto cava bajo sus pies la fosa en la que más tarde caerá. Ésta será más profunda cuanto más insista en poner en práctica dichos intentos fallidos de solución, hasta que se convierta en una auténtica vorágine de la que ya no logrará salir y que le absorberá sin remedio.

Por lo demás, como ya se ha tratado en publicaciones previas (Nardone y Watzlawick, 1992; Watzlawick, Weakland y Fisch, 1976), ésta es la dinámica que normalmente conduce a las personas a crearse dificultades, problemas y psicopatologías. Se trata de lo que en 1974 Paul Watzlawick definió como el círculo vicioso entre intentos de solución y persistencia del problema.

Las tentativas disfuncionales de superación del miedo a decidir se pueden atribuir a ciertas psicotrampas específicas:

1. *En el plano de la acción.* Intento de control que hace perder el control; tratar de evitar la toma de decisiones o posponerla el máximo tiempo posible; defenderse de antemano de los posibles riesgos y delegar las responsabilidades en los demás.
2. *En el plano del pensamiento.* Ser artífice y víctima de las propias expectativas hacia los demás y hacia uno mismo; infravalorar o sobrevalorar las situaciones y a las personas; confiarse a la lógica racional para resolver problemas de carácter emocional o afectivo en los que ésta no tiene cabida.

Si lo traducimos en términos de modalidades perceptivas reactivas en el ámbito clínico (Nardone y Watzlawick, 1992), se deduce que las tipologías son:

1. Las del obsesivo, que quiere dirigirlo todo mediante el control constante de sí mismo, de los demás y del mundo.
2. Las del fóbico, que quiere evitar lo que le asusta tratando de retrasar hasta el infinito las responsabilidades o intentando delegar en los demás.
3. Las del paranoico, que trata de defenderse del destino maléfico y de los demás, que quieren perjudicarlo.

Si se interpreta el miedo a decidir utilizando estas claves de lectura, veremos que éste no depende del tipo de decisión, sino de cómo la percibe el sujeto según sus características personales y su modo de actuar en el mundo. De ello se deduce que la solución al problema pasa por guiar a la persona para que sustituya las modalidades disfuncionales con las que gestiona las situaciones por otras funcionales, con el objeto de cambiar las lentes con las que observa la realidad a través de la experiencia del éxito; es decir, conducirla de la condición de quien construye lo que sufre a la de quien construye lo que gestiona.

Las formas en que sufrimos las decisiones

Llegados a este punto, resulta indispensable tomar en consideración las diferentes formas de padecimiento psicofisiológico que este tipo específico de miedo activa en el organismo del sujeto que lo sufre. De este modo, evitaremos los frecuentes equívocos debidos al uso impropio o inadecuado de términos como *ansiedad*, *angustia*, *pánico*, *fobia*, *estrés por tensión emocional*, *manía*, *obsesión* y *compulsión*. Todos estos términos hacen referencia a reacciones fisiológicas y psicológicas específicas que pueden ser sanas o enfermizas, síntomas o desórdenes reales, fuentes de malestar o efectos del mismo. Además, algunas de estas reacciones psicofisiológicas son interdependientes, y otras, más autónomas. Algunas conducen a acciones hacia el exterior, y otras, sólo a un sufrimiento interno. Si se quiere encontrar la solución, es necesario definir con precisión el problema y sus componentes funcionales. Con este objetivo, trataremos de arrojar luz sobre los diferentes modos de activación psicofisiológica, tanto funcionales como disfuncionales, que se derivan del miedo y de la responsabilidad de decidir por uno mismo y por los demás. Como se suele decir en el mundo de la vela, no importa lo fuerte que sople el viento ni de dónde venga, lo importante es capturar su fuerza y hacer que ésta empuje nuestras velas y no nos lleve a la deriva.

Miedo, ansiedad y pánico

La primera cuestión importante que hay que aclarar es la frecuente confusión entre miedo y ansiedad o, dicho de otro modo, la inversión del proceso psicofisiológico que liga la percepción de un estímulo amenazador a la reacción fisiológica de activación del organismo ante esa sensación. El miedo es una percepción que activa respuestas fisiológicas, las más inmediatas de las cuales son el aumento del ritmo cardíaco, del ritmo respiratorio y del reflejo electrogalvánico, que activan el organismo en cuestión de milésimas de segundo para una posible fuga o lucha.

Cuando el conjunto de estas reacciones se mantiene durante un tiempo más prolongado que el de la respuesta inmediata al estímulo, se define como ansiedad. Por tanto, la ansiedad no es una reacción patológica, sino la respuesta natural del sujeto ante una sensación de amenaza. Sólo se convierte en patológica cuando supera el umbral de la funcionalidad y conduce al organismo a un auténtico bloqueo psicofisiológico: el pánico. A veces, en sujetos que han experimentado ataques de pánico en repetidas ocasiones, una activación sana de la ansiedad se vive con temor, porque se interpreta como el preludio a una escalada psicofisiológica que conduce al ataque de pánico. En otros casos,

el grado de ansiedad puede ser constantemente elevado debido a factores estresantes de diferente tipo. El individuo acusa una permanente sensación de amenaza y teme que esa condición explote en un ataque de pánico de un momento a otro. Así pues, miedo y ansiedad se influyen de manera recíproca: el uno es el efecto de la otra, aunque el efecto, a su vez, puede transformarse en causa. Sin embargo, lo que marca la diferencia es que, si se aprende a gestionar el miedo, se controlará también la ansiedad, mientras que si se trata de reducir únicamente la ansiedad, no se eliminará el miedo. Como escribe el prestigioso neurocientífico Antonio Damasio (Gazzaniga, 1999), si se sedan las reacciones de ansiedad de un sujeto aquejado de miedo patológico, se bloqueará la activación fisiológica, pero no se estará eliminando la percepción del miedo. Es como escayolar a alguien y luego someterle a estímulos amenazadores: no podrá reaccionar, pero experimentará miedo (además, la mayoría de las veces, la sedación farmacológica mediante ansiolíticos conduce a efectos paradójicos después de algunos meses, pues alimenta la ansiedad en lugar de reducirla). También podemos aprender una técnica de relajación; ésta, siempre que seamos capaces de aplicarla durante un arrebató de miedo, controlará nuestra reacción, pero no cambiará nuestra percepción.

El trabajo de investigación sobre el tratamiento de los desórdenes fóbicos y de los ataques de pánico en el ámbito médico ha contribuido a la puesta a punto de protocolos de terapia breve estratégica, aplicada a decenas de miles de casos en todo el mundo, con una tasa de éxito indiscutiblemente elevada: en más del 96% de los casos, se ha llegado a la extinción total del trastorno en el intervalo de pocos meses (Nardone y Watzlawick, 1992, 2012; Nardone, 2010; Nardone y Balbi, 2009). Esto demuestra que la superación efectiva del miedo paralizante y de la ansiedad más allá de cierto umbral requiere un cambio en las percepciones del sujeto con respecto a lo que considera aterrador, produciendo una realineación de los parámetros fisiológicos de activación del organismo dentro de umbrales funcionales.

Incluso en el caso de reacciones disfuncionales frente a la responsabilidad de decidir se debe intervenir sobre la percepción de lo que asusta, y no sólo sobre la reacción fisiológica. Dicha condición, es decir, la transformación de lo aterrador en algo que se puede gestionar, restituye a la persona la sensación de control sobre sí misma y sobre la circunstancia que teme. Además, el mecanismo de la ansiedad se mantiene dentro de unos límites útiles y sanos que se activa según las circunstancias.

Angustia y crisis depresivas

Otra confusión terminológica frecuente que puede inducir a interpretaciones erróneas tiene que ver con la definición de *angustia*. Estar angustiado es muy distinto a estar ansioso. Mientras que la ansiedad se convierte en patológica por exceso, la angustia es un estado de malestar, nunca de activación positiva. En el plano de la sintomatología,

se trata de un estado de expectativa negativa con respecto a los acontecimientos futuros y no sólo de un pesimismo hipotético, sino de la certeza de que las cosas irán a peor sin posibilidad de intervención.

El angustiado es aquel que siente estar sufriendo una condena de la que no puede escapar y que vive en un estado de pesadumbre a la espera de que ésta se cumpla. La sensación de impotencia transforma la espera en algo aún más trágico, pues convierte al sujeto en alguien indefenso y le conduce a crisis depresivas. No es fruto de la casualidad que el constructo clínico de la angustia encuentre en el existencialismo filosófico su definición de condición humana inevitable frente a la impotencia en lo que respecta al destino y a la muerte. La angustia existencial es el resultado claro, aunque negativo, del enfrentamiento entre el individuo y su existencia limitada sin posibilidad de cambio. Desde tiempos inmemoriales, el hombre ha ideado maneras de evitar dicho enfrentamiento: desde la fe religiosa a los autoengaños más sutiles.

Volviendo al tema que nos ocupa, muchas veces quien se ve obligado a tomar decisiones cruciales vive la angustia aparejada a sus resultados. Cuando nos hemos visto obligados a decantarnos por una opción, aunque ésta no se presentara como la mejor, bien porque no encontrábamos una más adecuada o porque los demás o la situación nos han forzado, la espera de los resultados no podrá más que ser angustiosa.

Otra condición que es a menudo fuente de angustia es la de quien, tras haber tomado decisiones erróneas, se ve obligado de nuevo a llevar a cabo elecciones importantes y no se siente a la altura de las circunstancias debido a su anterior experiencia. En este caso, la toma de decisiones será como proceder a un suicidio forzado. El equivalente sintomático más frecuente de la angustia es un estado depresivo y una sensación de pesadumbre constante, con frecuentes efectos psicosomáticos y alteraciones del sueño. Incluso en este caso, la solución al malestar no puede pasar por una sedación de los efectos fisiológicos, sino por el cambio en la percepción de condena que el sujeto vive cuando debe decidir. Además, en estos casos, la sedación limita los síntomas e inhibe los recursos del sujeto, provocando otro círculo vicioso patógeno: estoy mejor, pero me siento aún más inepto porque me falta capacidad de reacción. Como suele decirse, nunca hay que perder de vista que «sólo quien tira la toalla se da realmente por vencido».

Estrés y tensión emocional

El término más difundido entre quienes ocupan puestos de mando o deben asumir la responsabilidad de decisiones importantes es seguramente *estrés*, asociado, en el lenguaje común, con la presión emocional, el exceso de fatiga, la reducción del tiempo libre y la sobrecarga de responsabilidades. En realidad, el término tiene un significado muy distinto. Hans Selye (1936), el estudioso más importante del estrés, lo definió como «síndrome general de adaptación», refiriéndose con ello a la activación generalizada del

organismo frente a las condiciones externas. Por consiguiente, el estrés como categoría de observación del estado de un individuo no posee ni un valor negativo ni malsano, como en el caso de la ansiedad, que es parte integrante de las reacciones del estrés. Este último sólo se vuelve disfuncional y dañino para la salud y la eficiencia del organismo cuando supera cierto límite.

Estar estresados es una condición indispensable del rendimiento. Sólo cuando esta condición persiste o se hace demasiado pesada produce efectos indeseados, como la caída en picado de la productividad y la aparición de síntomas psíquicos y somáticos.

La idea *new age* del bienestar como condición en la que nos sentimos en constante estado de relajación, que ve en el estrés el enemigo público número uno de la felicidad del individuo, es una visión del todo limitadora, ideológica e irreal. Si una persona desea alcanzar objetivos elevados que le permitan sentirse realizada, satisfecha y feliz, necesita de una buena dosis de estrés, que, en la justa medida, representa el viento que sostiene las velas de la fatiga y empuja hacia la meta deseada. Los defensores de la relajación como la panacea universal no tienen en cuenta que el estado que tanto exaltan sólo se consigue tras el esfuerzo que nos ha conducido al resultado anhelado: cuando, tras haber alcanzado un objetivo con sudor y lágrimas, nos abandonamos a la justa y consiguiente relajación psicofisiológica. Nuestro organismo está hecho para sentir los contrastes entre los estados; cuando un estímulo permanece constante, nuestra percepción se embota. Por eso, gracias al paso de un estado a otro y no al estancamiento, experimentamos las sensaciones más intensas. Los contrastes perceptivos son los que nos proporcionan las sensaciones más placenteras. Sin esos cambios, toda nuestra capacidad de sentir se reduciría progresivamente a un estado amorfo. Por tanto, cuando nos referimos al estrés, debemos tener en cuenta su significado real en el ámbito psicofisiológico; de lo contrario, corremos el riesgo de considerarlo algo que hay que eliminar y de lo que hay que defenderse, creencia derivada de un uso desvirtuado y de una atribución equivocada.

Muchas veces, los efectos de esta interpretación errónea conducen a equívocos y a soluciones disfuncionales para la salud y la felicidad de los individuos. Sin embargo, lo que sí debemos tener en mente son los valores umbral del estrés a los que puede someterse un individuo, de modo que la activación del organismo se mantenga dentro de unos límites que garanticen al mismo tiempo la salud y la máxima prestación. Así evitamos que la persona padezca los efectos perjudiciales de un exceso de estrés, mientras, por otro lado, mantiene elevados los niveles de tensión dirigidos hacia la obtención un objetivo.

Además, en los últimos años, por fin se ha prestado atención a la «resiliencia personal» de quien está sometido a una actividad estresante, como aquellos que son responsables de decisiones cruciales que no sólo les afectan a título personal, sino que también atañen al resto del mundo. La resiliencia es la capacidad de absorber golpes, propia de los metales preciosos. En el caso de los seres humanos, se refiere al desarrollo de la capacidad de gestionar nuestras emociones y reacciones ante condiciones extremas

sin agarrotarnos ni rendirnos, sino volviéndonos flexibles, de modo que no nos rompamos, es decir, que absorbamos los golpes de la vida, ya sea en el ámbito personal o en el profesional.

Obsesiones, compulsiones y duda patológica

La última forma que toma el sufrimiento consiste en la construcción mental de una dinámica obsesiva en el sujeto que puede transformarse en duda patológica o en compulsiones de tipo conductual. Ante todo es necesario definir los tres tipos de reacción patógena que un sujeto puede activar cuando debe hacer frente a una decisión en condiciones críticas.

1. Quien padece una *tendencia obsesiva* trata de tener el control total no sólo del proceso de toma de decisiones, sino de los sujetos implicados, de las circunstancias inherentes y de los resultados futuros. La mayoría de las veces, estas intenciones «aseguradoras» chocan de frente con la conciencia de que rara vez se puede tener el control total. Lo que sí es cierto es que «la búsqueda de certidumbre conduce a la incertidumbre», como afirma Buda, sublevándose contra el peligro que supone el esfuerzo humano de encontrar certezas que reconforten. Del mismo modo, quien se ve empujado a hacerse con el control absoluto de sí mismo, de los demás y de los acontecimientos, no podrá menos que sentirse aún más inseguro. El problema serio llega cuando, frente a la imposibilidad de controlarlo todo, la persona, en lugar de aceptar la idea de un riesgo inevitable que hay que reducir al mínimo, pero que es imposible anular, se esfuerza por encontrar la manera de controlarlo todo, enredándose así en razonamientos y tentativas de solución fallidas hasta que, en los casos más críticos, llega al resultado contrario al deseado, es decir, a la pérdida total del control típica de un desorden obsesivo invalidante (Nardone y Portelli, 2013).
2. Quien cae en la trampa de la *compulsión* se convierte en víctima de la obligación de poner en práctica rituales que le den seguridad respecto a la decisión tomada o que debe tomar. El fenómeno más frecuente de este tipo lo representa quien, antes de tomar una decisión, revisa una y otra vez el proceso y las fases individuales que le han conducido a ella. Sin embargo, este acto de búsqueda de seguridad produce el efecto contrario y crea más indecisión, lo que obliga al sujeto a nuevas revisiones, que bloquean su capacidad de decidir y de activar las opciones. El otro tipo frecuente de compulsión de quien debe tomar decisiones importantes es el de realizar un ritual propiciatorio, como poner en práctica determinadas acciones consideradas propiciatorias del buen resultado de la decisión. No debe sorprender el hecho de que hombres de ciencia y de cultura, muy preparados para el desempeño de su papel, desarrollen comportamientos tan irracionales. Por ejemplo, la mayoría de los cirujanos lo hace antes de una intervención, del mismo modo que artistas y

atletas ponen en práctica rituales antes de su actuación (Nardone y Portelli, 2013). Como escribía George Lichtenberg: «El hombre es tan maleable y corruptible que puede enloquecer mediante la razón».

3. En el caso de la *duda patológica*, la compulsión se vuelve puramente mental y se expresa mediante el planteamiento de indecisiones continuas con respecto a la corrección o bondad de una decisión (Nardone y De Santis, 2012). Se trata de un proceso racional extremo que conduce a la irracionalidad total de sentirse en la obligación de responder incluso a las dudas más absurdas. Como resultado, la mente se recluye en un laberinto de interrogantes en el que cada respuesta genera una nueva duda. Todo eso limita o bloquea por completo la capacidad de decisión. Immanuel Kant escribía: «No existen respuestas correctas a preguntas incorrectas» y sostenía que, antes de pensar en una respuesta, se debe analizar la corrección de la pregunta. El que es primero artífice y luego víctima de la duda patológica no consigue ni por un instante poner en práctica este ejercicio de la razón.

Ni la comprensión ni la represión son resolutivas

Este análisis sucinto de las formas de sufrir asociadas al miedo a tomar decisiones no sólo identifica y distingue los tipos de malestar entre sí y sus respectivos efectos psicofisiológicos, sino que, además, indica su funcionamiento, lo que nos permite tener ya una visión pragmática que orienta hacia las estrategias de solución más adecuadas y hacia la superación de estos padecimientos. Parece evidente que, si una sintomatología, por muy grave que sea, es fruto de una modalidad disfuncional de gestión de la responsabilidad y del riesgo de tomar decisiones vividas como cruciales, pensar en resolver el problema limitándonos a reducir o controlar los síntomas no será suficiente. Del mismo modo, si la gestión disfuncional de las decisiones que nos vemos obligados a tomar depende de lo amenazadoras que nos parezcan esa condición y los efectos de nuestra forma de actuar, no podremos limitarnos a enseñar procedimientos de *toma de decisiones*, puesto que son avanzados, sino que deberemos hacer que el sujeto cambie sus modalidades perceptivas; de lo contrario, aunque sea capaz de encontrar soluciones, no estará en condiciones de aplicarlas porque se sentirá bloqueado o hiperactivado por el miedo.

Esto significa que cualquier aproximación que no elimine de raíz los mecanismos perceptivo-emotivos del fenómeno del miedo a decidir resultará sintomática y coadyuvante, pero no resolutiva. Este aspecto lo trataremos más a fondo en el capítulo siguiente. Sin embargo, querría poner primero de relieve todo cuanto deriva directamente del análisis de los tipos de molestias en sus respectivos estadios evolutivos hasta llegar a la psicopatología, ya que son productos directos o indirectos del miedo a decidir.

Tipos de decisiones

La percepción está en la mente de quien observa

Tras un análisis completo y riguroso del tema que nos ocupa, parece esencial establecer una distinción entre los diversos tipos de decisión o elección que pueden llevar al sujeto a una crisis, muy diferentes no sólo por su importancia, sino también por las circunstancias, los factores y las personas que entran en juego. Atención: el grado de malestar no es directamente proporcional a la importancia de la decisión, como sería lógico pensar, sino que depende de las características y de las aptitudes de quien debe tomarla. Lo que marca la diferencia no es la decisión en sí, sino cómo vive el sujeto la obligación de decidir. Como ya hemos señalado, un militar bien entrenado o un directivo preparado sufren menos al tomar decisiones extremas —como, por ejemplo, organizar misiones suicidas en el caso del primero y llevar a cabo despidos drásticos en el caso del segundo— que una madre angustiada ante la idea de tener que castigar a su hijo. Lo que determina nuestras reacciones no son las cosas en sí, sino cómo las percibimos en virtud de cómo funcionamos. Si nuestras gafas agigantan lo que vemos, incluso lo más pequeño nos parecerá una gran amenaza; nuestras convicciones pueden llevarnos a atribuir peligrosidad a circunstancias en absoluto amenazadoras. Del mismo modo, nuestra escasa autoestima puede hacernos sentir poco capacitados incluso ante obstáculos pequeños que percibimos como insuperables debido, en exclusiva, a los límites que nos imponemos.

Una vez más, la búsqueda de la objetividad resulta ser no sólo imposible, sino una modalidad de indagación equivocada, pues la realidad cambia según quien la observe y, por tanto, depende de la perspectiva desde la que se mire y defina. Einstein exhortaba a los científicos a considerar que «son las teorías las que determinan las observaciones», así como Wittgenstein afirmaba que «la realidad es el fruto del lenguaje que utilizamos para describirla». Los estudios más recientes en el campo de la neurociencia muestran sin lugar a dudas que el funcionamiento de la mente influye en las percepciones y que, a su vez, se ve determinado por nuestras experiencias. La naturaleza carga el arma, el ambiente apunta al objetivo y la experiencia aprieta el gatillo. Así pues, cada uno de nosotros, tanto si es consciente como si no, es artífice de lo que percibe y de aquello ante lo cual reacciona, que es algo original y nunca igual a lo que percibe otro sujeto. Lo queramos o no, somos los autores de la trama de nuestra existencia, incluso cuando preferiríamos que fuesen los demás quienes decidieran por nosotros.

La clasificación de los tipos de decisiones que me dispongo a hacer no constituye una jerarquía absoluta, sino una descripción de las diferentes modalidades con las que los individuos perciben de manera más o menos amplificadas la carga onerosa de la decisión. Es decir, al describir los tipos de decisión mostraré lo mucho que el sujeto sobrevalora o infravalora las circunstancias, y altera o tergiversa el riesgo real de decidir dependiendo de cómo sea y de cómo funcione. Mediante la observación del funcionamiento del individuo, sabremos cómo ayudarle a superar su disfunción de la mejor manera posible. Como sostiene Blaise Pascal: «A priori está lo que yo aporto, no lo que está en las cosas».

Decisiones cruciales

Una situación es *crucial* cuando debemos decantarnos por una opción que, a continuación, será difícil, demasiado onerosa o imposible de cambiar. Por consiguiente, es importante reflexionar bien antes de elegir, pasando revista a los resultados previsibles de una decisión y de otra, y valorar bien las posibles opciones. El problema se complica cuando las posibilidades son numerosas y todas garantizan ventajas: eso es lo que instila la duda sobre cuál es la mejor. Hoy en día, paradójicamente, el aumento del bienestar y el incremento de las posibilidades de elección complican la tarea de decidir. La indudable ventaja de tener a nuestra disposición numerosas opciones puede convertir una decisión banal en una crucial, como ocurre cuando debemos elegir una prenda de vestir, el destino de unas vacaciones o el restaurante donde llevar a cenar a alguien que nos importa (Schwartz, 2005).

Así, el concepto de *decisión crucial* se dilata en exceso: el hombre moderno no sólo entra en crisis cuando se enfrenta a elecciones que provocarán profundos cambios en su vida, sino incluso, con mayor frecuencia, cuando se enfrenta a decisiones bastante menos determinantes. El aspecto más preocupante es que el hecho de estar constantemente ocupados afrontando decisiones cruciales menores nos distrae y nos resta capacidad para reflexionar con atención sobre las mayores. Pensemos en el joven que, al debatirse todos los días entre la multitud de opciones que le ofrece una vida acomodada, no se para a considerar bien la elección de la universidad en la que matricularse y no repara en el error hasta que el cambio significa haber desperdiciado un tiempo muy valioso.

Valorar el carácter crucial de una decisión representa un primer paso importante para no perderse en la jungla de las opciones posibles. Conan Doyle hace decir a su Sherlock Holmes: «Resulta por tanto de inestimable importancia vigilar que los hechos inútiles no arrebatan espacio a los útiles».

No obstante, como se ha expuesto con anterioridad, el hecho de que una decisión crucial determine una consiguiente condición de la que resultará difícil salir la convierte en una fuente de temor justificado y hace necesario un proceso de toma de decisiones preciso. Ejemplos clarificadores son el jefe que debe decidir entre varias estrategias

empresariales, consciente de que, una vez se haya decantado por una opción, ya no podrá dar marcha atrás; el padre o la madre que debe resolver si denunciar a su hijo traficante para intentar alejarlo de la espiral de la droga; o el seleccionador que debe elegir a los componentes del primer equipo para una competición.

La trampa se activa cuando, en virtud de una de las variantes del miedo a tomar decisiones que se han descrito, el sujeto se vuelve incapaz, parcial o completamente, de hacer esta valoración atenta de las opciones y de sus consecuencias. Las modalidades que ponga en práctica para tratar de gestionar el miedo nos permitirán distinguir el tipo de miedo específico y el modelo de percepción y reacción para modelar más tarde la intervención resolutive según su personalidad y su problema específico.

Decisiones difíciles

Lo que vuelve *difícil* una decisión no es la elección, sino la conciencia de sus efectos. Éste es el caso en el que no resulta complicado ni emocionalmente sacrificado saber cuál es la decisión adecuada, pero llevarla a cabo traerá inevitablemente aparejados a las ventajas unos efectos indeseados. Y es que es esta cruz de la moneda la que hace difícil la toma de decisiones. Pensemos, por ejemplo, en el administrador adjunto que se ve obligado a decidir el despido de un número de empleados para salvar la empresa, o en el matrimonio que se ve en la tesitura de decidir si seguir adelante con el embarazo de un hijo con una grave discapacidad o en aquel que tiene dudas sobre si aceptar o no un ascenso que lo obliga a vivir lejos de casa.

Existen poquísimas situaciones en las que tomar una decisión conlleve única y exclusivamente efectos deseados, pero sin duda lo que marca la diferencia es el peso de los daños colaterales. Sin embargo, incluso en este caso, es la percepción del sujeto la que determina el grado de dificultad de la decisión y, una vez más, será el tipo de solución que se tante el que conducirá a dilucidar el modo de ayudarlo. Con todo, resulta obvio que, incluso en este caso, lo que le complica la vida a quien debe tomar decisiones difíciles no es la lógica del proceso, sino las emociones que se activan. En otras palabras: no se trata de hacer que el individuo sea más hábil y competente a la hora de realizar análisis y síntesis racionales, sino de que sea capaz de gestionar sus reacciones emocionales.

Decisiones complejas

La *complejidad* de un problema o de una situación consiste en la dificultad de su comprensión, que precisa de un análisis atento de las interdependencias entre los factores en juego: una especie de cubo de Rubik de las decisiones que requiere competencias y habilidades en el seguimiento de todos los pasos lógicos necesarios para llegar a la

posición en la que resulte posible decidir. Por ejemplo, en el mundo del deporte, elegir qué estrategia de juego aplicar contra un rival cuyo estilo se conoce, pero del que no se puede prever la estrategia que adoptará contra nosotros; o, en política, la posición del jefe de Estado que suele elegir la estrategia de negociación con su homólogo de una nación rival en el plano económico. Parece evidente que, para este tipo de decisión, la mayor dificultad reside más en las capacidades lógicas e intelectivas que en los tormentos emocionales. Pero incluso la lógica y la inteligencia tienen sus contrapartidas; la mente no es fría, como pretenden los racionalistas, ni está exenta de derivas problemáticas; al contrario, muchas veces es su origen. La duda patológica, por ejemplo, es consecuencia directa de llevar al extremo procesos de tipo mental y racional que conducen a la irracionalidad total. El riesgo de construirse «psicotrampas» está implícito en toda actividad mental o conductual que se lleva al extremo.

Para quienes están preparados y dispuestos para el desafío, las decisiones complejas representan una posible ciénaga mental en la que se pueden perder precisamente por culpa de los pasos lógicos que se deben seguir para llegar a las elecciones correctas; para quien no se siente a la altura de las circunstancias, se trata de un desafío imposible que enseguida conduce a la rendición.

Decisiones extremas

Es indudable que, gracias al desarrollo de la civilización, las situaciones *extremas* se han reducido para los seres humanos y, con ello, también la obligación de tomar decisiones extremas. No obstante, hay quien debe hacerlo por su trabajo, como los militares, los miembros del servicio de inteligencia, los políticos y a veces, incluso, los médicos de urgencias o aquellos que se ocupan de rescates. En todas estas profesiones están obligados a elegir entre la vida y la muerte propias y las de los demás, situación que requiere mucho valor y determinación, prerrogativas que marcan claramente la diferencia entre quien está capacitado para tomar decisiones extremas y quien no lo está. Sin embargo, la valentía y la determinación no son suficientes para enfrentarse con éxito a situaciones extremas. Es necesaria una capacidad de *problem solving* muy elevada, que permita encontrar rápidamente las opciones adecuadas en cada situación. Eso requiere habilidades específicas junto con la intuición y la capacidad de mantener las emociones bajo control. A menudo quien actúa en misiones de paz, de guerra o de ayuda recibe una formación psicofísica y profesional apropiada, pero estar sometido repetidamente a decisiones extremas es del todo extenuante, mucho más en el plano psicológico que en el físico. Por eso, ciertas actividades sólo se pueden desarrollar durante un tiempo determinado, para no correr el riesgo de sufrir un auténtico colapso del equilibrio mental.

Decisiones instintivas

Tratar del carácter *instintivo* de las decisiones puede parecer un contrasentido, pues, por norma general, se cree que para llegar a una decisión, primero se debe reflexionar, aunque sea un poco. Esta consideración es totalmente correcta, aunque no tiene en cuenta el hecho de que, muchas veces, entre razón y pasión, la que sucumbe es la primera, incluso frente a decisiones importantes. A menudo la «psicotrampa» del «lo siento, luego existe»^{*} inhibe la acción de la razón. Puede ocurrir que el individuo, incluso después de haber ponderado bien las cosas y de haber tomado una decisión, actúe de otro modo siguiendo más sus sensaciones que el resultado de sus razonamientos. Por ejemplo, un miembro traicionado en una pareja llega a la decisión racional de romper la relación, pero luego, ante el ser amado, desiste porque no consigue dejarle; o el caso de quien decide hablar con su jefe por los desplantes que ha sufrido, pero delante de él no es capaz de abrir la boca; o el del padre que sabe que debe prohibir determinadas cosas a su hijo, pero que luego cede a sus peticiones. Esta forma de actuar contradictoria, cuando no paradójica, es de todo punto humana y no puede eliminarse —como querrían los lógicos racionalistas— por considerarla falta de sensatez, pues se observa incluso en sujetos dotados de una elevada preparación lógica.

El fenómeno es mucho más complejo y tiene que ver con la relación que existe entre la mente antigua y la mente moderna, es decir, con la dinámica, no siempre lineal, entre nuestros impulsos primitivos y sensaciones más atávicas y nuestras reflexiones ponderadas y razonamientos de grado superior. El paleoencéfalo^{*} no siempre coincide con el telencéfalo.^{**} El remedio resolutivo para esta contraposición no es, como han sugerido durante milenios la filosofía y la psicología racionalista, utilizar el pensamiento lúcido para comportarnos siempre como seres racionales, para atar corto nuestros impulsos y nuestros instintos primitivos, sino aceptar estos aspectos y moldearlos para convertirlos en instrumentos aptos para ser utilizados. Existe otro aspecto importante en la toma de decisiones de manera instintiva y es el que se relaciona con circunstancias en las que el instinto se cultiva como recurso: el esfuerzo atlético explosivo, las acciones militares o la prestación de auxilio en circunstancias extremas. Todas ellas son condiciones en las que no hay tiempo para reflexionar y, por tanto, las decisiones deben ser inmediatas, por no decir literalmente intuitivas. Como ya sugería Epicuro: «La naturaleza no se fuerza, se persuade».

Decisiones inevitables

Existen condiciones que obligan a decantarnos por opciones no deseadas o consideradas erróneas, aunque en este caso no es el individuo el que decide lo que hay que hacer, sino las circunstancias: quien se encuentra en la tesitura de llevar a cabo lo *inevitable* está sometido al peso de dicho acto.

Éste es el caso de todos aquellos acontecimientos no elegidos ni planificados que obligan a poner en marcha acciones que van en contra de nuestra voluntad, a veces incluso con duros efectos. Pensemos en la defensa de una agresión que termina mal para el agresor o en cuando nos vemos obligados a sacrificar a nuestro adorado perro para que deje de padecer una enfermedad incurable; en la condición en la que nos vemos obligados a hacer algo que no queremos, a soportar luego la carga emocional y, a veces, incluso a pagar sus consecuencias indeseadas. Está claro que este tipo de decisión expone más que cualquier otra al sentimiento de rabia ante la injusticia de tener que enfrentarnos a algo de lo que sólo somos mínimamente responsables y que el destino, socarrón y cruel, nos ha obligado a afrontar, o tener que pagar los platos rotos de acontecimientos provocados por otros, en los que nos hemos visto involucrados a nuestro pesar y ante los cuales no podíamos hacer otra cosa que reaccionar provocando, sin querer, el efecto indeseado.

Saber gestionar estas situaciones requiere habilidades realmente extraordinarias; por ejemplo, en el caso de la agresión repentina, saber neutralizar al agresor sin ocasionar daños excesivos. Sin embargo, aunque estemos extraordinariamente preparados, siempre podremos tropezar con situaciones en las que sólo tenemos una única elección indiscutiblemente trágica, como por ejemplo tener que sacrificar a nuestro fiel compañero. Es como decir: las decisiones inevitables son una espada de Damocles que pende sobre nuestras cabezas y que, de un momento a otro, puede caernos encima.

Como veremos más adelante, frente a esta posible ineluctabilidad sólo podemos desarrollar la capacidad individual de soportar los golpes y las heridas de la vida; es lo que denominamos *constructo de resiliencia*. Como nos recuerda Jean-Paul Sartre: «Aunque no siempre hagamos lo que queremos, seguimos siendo responsables de lo que somos».

El valor y la determinación de decidir

Hasta aquí hemos visto que los diferentes tipos de decisión requieren diferentes procesos de toma de decisiones y, sobre todo, prerrogativas especiales por parte de quien debe ponerlas en práctica. Sin embargo, por muy claro que parezca que algunas decisiones necesitan de más competencia; otras, de mucho más carácter; y otras, de mucha más capacidad aún para absorber los golpes, el rasgo común que las caracteriza es que, para que se activen, es necesario que un sujeto tenga el valor y la determinación de llevarlas a cabo. Efectivamente, podemos ser muy buenos encontrando soluciones y luego no ser capaces de ponerlas en práctica, de aplicarlas de modo correcto o, incluso, de mantener nuestra postura; o, finalmente, no soportar el peso de los efectos colaterales producidos por la decisión tomada. Por tanto, el miedo y su contrario, el valor, son cruciales para quien debe asumir el peso de decisiones importantes; las habilidades y las competencias no son suficientes para afrontar el riesgo y la responsabilidad a los que el

acto de decidir expone de manera inevitable. Este punto es fundamental, porque en la formación de los sujetos que por profesión deben decidir por sí mismos y por los demás, salvo en el caso de algunos rangos militares, se da muy poca importancia a la gestión del miedo y de las emociones, mientras que se concede demasiada a las competencias de la toma de decisiones.

La formación está, por consiguiente, desequilibrada a favor de los aspectos cognitivos y de la operatividad económica en referencia al *problem solving* y a la comunicación en sentido estratégico —en el mejor de los casos—; de lo contrario, el adiestramiento tiene como base más la economía que la psicología, como si todos los procesos de toma de decisiones pudieran ser reconducidos a procedimientos de probabilidad estadística y de conveniencia económica. Es cierto que el estudio de los procesos de toma de decisiones encuentra en la gestión económica una de sus aplicaciones más importantes, pero en este mismo campo, la gestión de los aspectos emocionales y, sobre todo, del miedo, resulta fundamental para un gerente que debe decidir no sólo su propio destino, sino el de la empresa. El estudio de las decisiones económicas demuestra que éstas se hallan mucho más influenciadas por las emociones que por las competencias racionales y corrobora lo importante que es saber enfrentarnos ante todo a nuestros temores, porque, lo confirmo, el miedo aparece antes y después que cualquier otra percepción y reacción. Dicho de otro modo, es nuestra emoción dominante; por tanto, para afrontar con éxito los diferentes tipos de decisión, es preciso poseer, sobre todo, valor y determinación para actuar. El «conocimiento» a secas, por muy profundo y exhaustivo que sea, no basta para superar el miedo a poner en práctica nuestras elecciones. Como veremos en el próximo capítulo, ni el valor ni la determinación son dones naturales, sino conquistas que hay que culminar. Como sostenía ya Aristóteles hace más de dos mil años: «La excelencia es una actitud» con la que debemos hacer frente incluso a las circunstancias más adversas.

Gestionar el miedo a las decisiones

Hemos visto, pues, cómo el hecho de tener que decidir nos provoca, inevitablemente, una serie de temores, y cómo los diferentes modos en que los gestionamos influyen no sólo en cada uno de los actos de toma de decisiones, sino también en las dinámicas personales e interpersonales del sujeto. Asimismo, hemos visto que quien debe asumir la responsabilidad de decidir tiene que poseer más cualidades, esto es, ha de ser más competente en lo que respecta a su papel, además de especialmente hábil para poner en práctica procedimientos de *problem solving*, para comunicar de manera eficaz, para ser capaz de gestionar sus propios miedos y soportar el peso de sus decisiones. De este modo, para gestionar de la mejor manera posible las decisiones, es necesario:

1. Desarrollar los conocimientos en un nivel adecuado para la tarea en cuestión.
2. Ser capaz de encontrar soluciones a aquellos problemas que puedan presentarse y saber ponerlas en práctica.
3. Saber convencer o persuadir sobre las bondades de las decisiones tomadas.
4. Saber gestionar las diferentes formas de sufrir el miedo a las decisiones.

Saber decidir, por tanto, implica saber gestionar a la vez cognición, acciones y emociones, es decir, la tríada psicológica fundamental de todo individuo en su relación consigo mismo, con los demás y con el mundo, aunque en este caso en un nivel elevado, dado que las decisiones y las elecciones son los actos que más caracterizan al ser humano como actor y director de su propia existencia.

Ahora bien, entre los factores que determinan que una persona sea capaz de asumir la responsabilidad de una decisión importante, sin duda, el factor fundamental —y, además, el menos estudiado por las disciplinas que se ocupan de la toma de decisiones— es la gestión del miedo; se trata de una percepción-emoción capaz de condicionar profundamente los demás factores, mientras que éstos no son capaces de producir los mismos efectos sobre aquélla. En otras palabras, la gestión del miedo determina la incapacidad de utilizar las competencias y las habilidades, mientras que éstas no resultan igual de eficaces en el ejercicio de control de la sensación de miedo. Así pues, si el objetivo es devolver a una persona su capacidad de decidir de manera eficaz, el primer paso consiste en educarla para superar las limitaciones que le imponen sus miedos; de lo contrario, se forman personas y profesionales hábiles y competentes, pero incapaces. Como nos recuerda J. K. Rowling: «Estamos atados a nuestros temores por lazos invisibles, títeres y titiriteros víctimas de nuestras propias expectativas».

«Sólo quien ha tenido miedo puede ser valiente; lo demás es únicamente inconsciencia.» Con esta afirmación finalizaba, hace años, uno de mis textos sobre el miedo y su superación. En otras palabras, no podemos acabar con el miedo, pero sí podemos transformarlo en valentía. La valentía es el resultado de la superación victoriosa del miedo, no su eliminación. La diferencia entre un valiente y un miedoso estriba en el hecho de que el primero acepta el miedo y lo gestiona, mientras que el segundo no lo acepta y lo sufre. De este modo, el estudio de las estrategias terapéuticas y de las técnicas de adiestramiento eficaces que ayudan a las personas a superar las limitaciones impuestas por el miedo evidencia que el primer paso siempre consiste en aceptar la inexorabilidad del miedo, entendiéndolo como un recurso, no ya como una limitación. En cambio, el segundo reside en evocarlo y alimentarlo de forma voluntaria para generar el efecto paradójico de su eliminación (Nardone, 1997; American Psychological Association, 2010; Nardone y Salvini, 2013). En lugar de rechazar el miedo, gestionarlo llevándolo a la exasperación en la mente permite que no lo sintamos más como algo amenazador e incontrolable. Veamos cómo.

Desde un punto de vista neuropsicológico (Nardone, 2004), el acto voluntario de alimentar el miedo produce una paradoja psicofisiológica. Se trata de un mecanismo similar al de los limitadores de potencia de los motores modernos, que, a partir de un número de revoluciones, bloquean la producción de energía y la reconducen a un umbral controlable. Si se alimenta el miedo de manera voluntaria, nuestro sistema nervioso reduce drásticamente la posibilidad de que éste se active y, en consecuencia, los parámetros fisiológicos recuperan sus niveles de funcionalidad; todo esto repercute en la percepción de la amenaza y acaba con la sensación de peligro.

Las principales técnicas de terapia de los trastornos de pánico, así como las praxis de adiestramiento en la valentía más antiguas, aunque no por ello menos eficaces, se basan en este mecanismo. En mi trabajo de investigación e intervención, que emprendí hace ya veintinueve años, he desarrollado la técnica de la «peor fantasía», que hace uso de dicho mecanismo psicofisiológico y ha demostrado notablemente su eficacia en el tratamiento de cientos de miles de sujetos que sufrían trastornos de pánico (Nardone y Watzlawick, 2012). Esta técnica contempla un entrenamiento que consta de tres fases sucesivas. En la fase inicial, la persona debe experimentar por primera vez el denominado efecto paradójico. Para tal fin, se le prescribe evocar los pensamientos más amenazadores encerrado en una habitación, durante un número determinado de días y durante treinta minutos al día. Paradójicamente, dichos pensamientos no se presentarán o no aparecerán acompañados por la percepción de miedo y por sus reacciones concomitantes. Como consecuencia, en la segunda fase, la persona tendrá que consolidar el mecanismo psicofisiológico «buscando» el miedo voluntariamente cada tres horas desde las 9.00 hasta las 21.00 horas, durante cinco minutos exactos y sin abandonar sus

actividades cotidianas, de manera que vaya adquiriendo cada vez más confianza en esta técnica. Una vez que la controle, en la tercera fase, se le pedirá que la utilice antes de afrontar situaciones aterradoras o sólo en caso de necesidad, cada vez que sienta miedo.

También quienes temen tomar decisiones tendrán que aplicar la «peor fantasía» al miedo o, lo que es lo mismo, afrontar voluntariamente las realidades más terribles asociadas a sus temores y llevarlas hasta el punto en que desaparezcan y el cuerpo y la mente se relajen en lugar de agitarse. La gran mayoría de las personas a las que se les prescribe la «peor fantasía» se enfrenta a ella con desconcierto, pero pronto se sorprende por sus resultados al experimentar de primera mano el efecto paradójico. Como santo Tomás, todos necesitamos «tocar para creer», es decir, vivir una experiencia concreta para convencernos de algo nuevo e imprevisible. Una vez que el sujeto ha experimentado más de una vez este efecto, podrá comenzar a aplicarlo de manera sistemática y, de este modo, aprenderá a gestionar sus propios temores sin perder el control sobre ellos.

«Evitar el miedo convierte el temor en pánico.» Esta antigua sentencia nos introduce en el segundo factor terapéutico y de adiestramiento contra el miedo paralizante; es decir, «evitar evitar». Cuanto más se evita el miedo, más se alimenta, hasta tal punto que la contraevitación o la exposición gradual a aquello que asusta constituyen una fase central tanto de las terapias de los trastornos fóbicos como de las técnicas de entrenamiento en el valor. La «psicotrampa de la evitación» (Nardone, 2014) consiste en la secuencia contradictoria que produce el efecto beneficioso inicial de evitar lo que asusta. Sin embargo, en la siguiente fase, el resultado es el sentimiento demoledor que provoca la incapacidad de afrontar la realidad evitada, de manera que aquello que me salva me condena a que mi miedo empeore hasta tal punto que me haga incapaz de afrontar incluso las situaciones más inocuas. Para convencer a nuestra mente de que evite activar este comportamiento de huida (tan natural como disfuncional) ante aquello que nos asusta, necesitamos un miedo mayor que inhiba el existente. Por este motivo, debemos pensar que cualquier evitación o huida conducirá inexorablemente al incremento de lo que tememos, así como a la desconfianza en nuestros recursos personales. La suma de estos dos efectos generará un miedo cada vez más invasivo y la consecuente incapacidad de afrontar determinadas situaciones.

Generalmente, cuando el sujeto asocia esta «reestructuración mental» a la técnica de la «peor fantasía», consigue afrontar de manera gradual situaciones y condiciones cada vez más terroríficas, y superar así el miedo y recuperar la confianza en sus propias capacidades. En el entrenamiento en el valor se actúa de la misma manera, elevando cada vez más el listón del riesgo de las situaciones y de las condiciones que han de afrontarse con el fin de que el sujeto desarrolle, experiencia tras experiencia, la capacidad de afrontar las circunstancias más extremas.

La ayuda no necesaria hace daño o, si pido ayuda a alguien para afrontar una circunstancia a la que debería hacer frente solo, vulnero gravemente mi confianza en mis capacidades personales. Como en el caso de la evitación, pedir ayuda o delegar en otra persona constituyen falsas psicotrampas cuando se ponen en práctica en situaciones que tememos no saber gestionar. Se trata del mismo mecanismo: aquello que en un principio me hace sentir protegido y a salvo, luego acaba confirmando mi incapacidad. Si se repite, esta situación termina por incrementar tanto el miedo como la desconfianza en uno mismo.

Una vez más, se ha de actuar desmontando esta dinámica disfuncional con la aplicación de la técnica de la «peor fantasía» sin perder de vista el miedo a un empeoramiento derivado de la petición innecesaria de ayuda o del hecho de delegar en otros aquello que debemos hacer nosotros mismos.

El pánico, es decir, ese miedo paralizante y reforzado por las repetidas crisis de pérdida de control, es fruto de la reiteración, durante un período de tiempo, de la tríada formada por la evitación, la búsqueda de ayuda y los intentos frustrados de controlar un miedo no aceptado.

En el caso del miedo a las decisiones, también son válidos los mismos principios: para generarlo y hacer que se vuelva paralizante, basta con aplicar continuamente las tres «psicotrampas» durante unos meses; sin embargo, para superarlo es suficiente con aplicar y mantener durante un tiempo las tres «psicosoluciones» descritas (Nardone, 2004).

Estrategias y estratagemas contra la angustia de las decisiones

«Huye del león, se encuentra con el oso, entra en casa, apoya la mano en la pared y le muerde la culebra.» El Libro de Amós describe a la perfección la condición del angustiado, aquel que trata de huir inútilmente de una condena inevitable, mientras que para gestionar la angustia sin que ésta le supere no tiene más que actuar de manera contraria. Más concretamente, el sentido común me sugeriría —si bien con desastrosos resultados— que, si quiero someter a «la bestia que me muerde el alma», debería evitar esforzarme por no mirarla y pensar en positivo. Sin embargo, se trata de todo lo contrario: he de afrontarla estratégicamente situándola en un espacio, en un tiempo y en un procedimiento determinados; es decir, por la mañana debo prever todos los resultados más terribles y más temidos, y escribirlos y describirlos con todo detalle; luego, dejar que el día pase para, por la noche, comprobar si mis catastróficas previsiones se han cumplido.

El ejercicio de escribir con todo detalle nuestras expectativas angustiosas hace que el sujeto desarrolle de manera progresiva una lejanía emocional precisamente porque acepta su inexorabilidad. La descripción las hace casi aceptables e insensibiliza progresivamente la angustia que sentimos hacia ellas, lo que permite que, al cabo de unas horas, el sujeto

no sienta su acecho. En conclusión, comprobar por la noche cuáles de nuestras funestas previsiones se han cumplido es una manera de desmontar el mecanismo del pensamiento catastrófico. Incluso en el caso de que los acontecimientos previstos se cumplan, este procedimiento hace que sean más aceptables y fáciles de gestionar.

Séneca presenta un ejemplo maravilloso de la aplicación de esta estratagema mental cuando —durante su exilio en Córcega, donde esperaba la inexorable condena a muerte impuesta por el emperador Calígula— en lugar de desterrar sus pensamientos sobre la muerte, los tenía presentes todos los días y los transcribía con todo detalle. El filósofo afrontó con serenidad la tortura a la que fue sometido antes del suicidio al que le obligaron. El acto de escribir, como demuestran numerosas investigaciones, tiene la propiedad de sumergirnos totalmente en lo que describimos, pero, al mismo tiempo, nos permite alejarnos de ello. Repetir este ejercicio de manera cotidiana nos da la capacidad de aceptar también lo inaceptable, pero, sobre todo, reduce los angustiosos controles mentales de los que somos capaces. Esta estrategia vale también en aquellos casos en los que alimentamos resentimientos u hostilidades hacia alguien. Si cada día nos esforzamos en escribir las acusaciones y los insultos que nos gustaría soltarle, pero que no podemos dedicarle, al cabo de un rato nuestra rabia se calmará y la persona que detestamos nos parecerá más aceptable; al final, podríamos incluso encariñarnos con ella. Emil Cioran escribe: «Gracias a este recurso, he conseguido convivir conmigo mismo». Si lo aplicamos al tema que nos ocupa, este mecanismo mental no sólo se revela eficaz a la hora de reducir y de gestionar con mayor facilidad la angustia provocada por las decisiones tomadas o por las que no podemos tomar, sino que también eliminará los efectos depresivos que, a menudo, se asocian a este estado. Una vez que se elimina la angustia y se adquieren las capacidades necesarias para gestionar incluso las situaciones más adversas, las reacciones depresivas, en efecto, ya no tienen razón de ser, dado que son consecuencia de nuestra rendición a una circunstancia indeseada. Como afirma Balzac: «La renuncia es un suicidio cotidiano».

Estrategias y estratagemas contra el estrés derivado de las decisiones

«Aplazar las decisiones nos hace perder la capacidad de decidir.» Este *koan* japonés sugiere que evitemos pensar y analizar demasiado nuestro estado antes de actuar, puesto que nos hace sentir inseguros y tensos en nuestro papel, al limitar nuestra capacidad y aumentar el peso de nuestras responsabilidades.

Aplazar una decisión para cuando estemos más relajados, aunque en un primer momento nos puede hacer sentir menos tensos, representa un principio de fuga que provocará que el temor aumente en lugar de reducirse; del mismo modo, el alivio inmediato causado por el aplazamiento de la decisión se transformará, posteriormente, en una tensión aún mayor. Como se suele decir, «lo hecho, hecho está». Quedarnos en vilo es la condición más estresante que se puede dar cuando tenemos que gestionar los

resultados de nuestras acciones; así pues, en este caso también es importante reestructurar nuestras percepciones inmediatas valorando los efectos que pueden desencadenar en lugar de limitarnos a los del momento. Por tanto, el miedo al aplazamiento y a la procrastinación debe construirse como una psicotrampa efectiva (Nardone, 2014); sus resultados, aunque en un primer momento parezca que alivian la tensión, son realmente funestos. A este respecto, resultan de gran utilidad las estrategias mentales consistentes en anticipar lo que puede hacernos caer en dichas trampas; por ejemplo, como ya hemos visto, imaginar por la mañana todas las maneras posibles que nos impidan alcanzar nuestros objetivos cotidianos y por la noche comprobar los que hemos logrado. La técnica de «cómo empeorar», aplicada al día a día, es un antiguo autoengaño estratégico que ayuda a detectar los comportamientos disfuncionales y a suscitar una aversión natural hacia éstos: imaginar de manera racional y voluntaria cómo fracasar produce el efecto espontáneo del rechazo a realizar aquello que hemos entendido como un fracaso (Nardone, 2004; Nardone y Balbi, 2009; Nardone 2014). «Si quieres enderezar algo, aprende antes cómo retorcerlo aún más», dice la antigua sabiduría china. Lo que hay que hacer realmente es cambiar la percepción de las cosas y no sólo limitar sus efectos. Por eso, las tan aplaudidas técnicas antiestrés que se basan en la relajación física y en la evasión mental de condiciones emocionalmente angustiosas representan un paliativo, pero no una cura. Aunque no cabe duda de que éstas son útiles para recuperar el organismo del cansancio y la mente de la tensión emocional, no son capaces de resolver el problema desde la raíz. Una de las claves de los programas de adiestramiento para la resiliencia, utilizados sobre todo en la formación de tipo militar, consiste en el enfrentamiento continuo a dificultades y situaciones estresantes con el objetivo de aprender a redimensionar su percepción; en otros términos, en palabras de Robert Frost: «Si quieres salir, has de pasar por el medio», lo cual no significa meterse en la boca del lobo, sino dedicar de manera voluntaria el espacio y el tiempo necesarios para que las emociones negativas puedan confluir y fluir a través de la escritura y de la descripción. A este respecto, la imagen histórica más bonita es, sin duda, la de Yu el Grande, el jovencísimo emperador chino que consiguió controlar las terribles riadas e inundaciones del río Amarillo al excavar profundos agujeros y canales a lo largo del cauce para que fluyeran las aguas en lugar de construir imponentes diques y muros protectores alrededor de la ciudad. Sus súbditos, estupefactos, vieron que la gran crecida del río no sólo quedaba controlada, sino que también tenía una utilidad, ya que Yu mandó construir una serie de molinos que bordeaban los canales llenos de agua y que aprovechaban su energía.

Uno de los aspectos clínicos a los que me he dedicado en profundidad es el tratamiento de los trastornos obsesivo-compulsivos en todas sus formas, desde los que se basan en pensamientos intrusivos hasta los que se expresan con rituales compulsivos, pasando por los causados por el miedo o los provocados por el placer. Tratarlos todos en estas líneas sería imposible, dada la amplitud y la complejidad del problema, así que mencionaré sólo los tipos de intervención en las problemáticas relacionadas con la responsabilidad de decidir.

Cuando la «duda metodológica», sano recurso del estudioso, se convierte en la pulsión irrefrenable de poner en duda incluso las decisiones tomadas después de un atento análisis, el individuo debe aplicarse a sí mismo el precepto kantiano «si la pregunta es incorrecta, no existen respuestas correctas». En la práctica, en lugar de verificar las respuestas, debemos analizar si la pregunta es la adecuada.

Esto significa detener el impulso de la razón por buscar la respuesta ante preguntas erróneas. Y, una vez más, para lograrlo, hay que convertir el miedo en un recurso, es decir, se ha de provocar el miedo a responder a dudas patológicas para evitar que quedemos atrapados en esta trampa. Esta forma de reestructuración tiene como objetivo bloquear el círculo vicioso entre preguntas incorrectas y respuestas correctas provocado por el laberinto mental del trastorno de la duda patológica.

Hacer que la búsqueda de una respuesta sea peligrosa, infundiendo el miedo a los malos resultados, bloquea la dinámica patógena. Si el sujeto aplica esta estratagema durante unas semanas, el remordimiento mental acaba desapareciendo y la duda tirana se disipa. Así pues, a un problema basado en un exceso de racionalidad, se aplica un virtuosismo racional capaz de reconducir la mente del sujeto a la sana sensatez (Nardone y De Santis, 2012).

En el caso de pensamientos o de imágenes intrusivas que minan la serenidad del sujeto durante sus procesos de toma de decisiones, se recomienda la regla «cuanto más trates de desterrarlos, más tiempo permanecerán en tu mente». Shakespeare escribe: «El loco es aquel que intenta expulsar su propia sombra y se pierde en ella», justo igual que quien trata de desterrar una obsesión y acaba siendo víctima de ella. Por tanto, la estratagema consiste en dar un espacio y un tiempo realmente obsesivos a los pensamientos y a las imágenes que nos obsesionan, con la finalidad de que la mente los rechace de manera espontánea. En la práctica, en el transcurso de un día, se han de evocar, durante cinco minutos cada hora, pensamientos e imágenes no deseados. Esta verdadera tortura voluntaria provoca una reacción adversa natural gracias a la cual la mente rechaza estos pensamientos e imágenes y, sobre todo, detiene el mecanismo obsesivo. Se trata de aplicar el refrán «echar más leña al fuego» (Nardone, 1997; Nardone y Balbi, 2009).

Por último, cuando el malestar se expresa al revisar de manera compulsiva todas las fases del proceso de toma de decisiones antes de ejecutar la decisión, y el sujeto, al dudar de haber realizado perfectamente cada paso, comprueba una y otra vez la

secuencia por entero, debe aplicarse una nueva estratagema creada *ad hoc* para este problema. Cada vez que experimentemos el impulso de volver a revisarla, hemos de hacerlo diez veces, ni una más ni una menos. Se trata de aplicar un contrarritual al ritual compulsivo; es decir, prescribirse un número concreto de repeticiones no tiene como finalidad generar cansancio o rechazo, sino menguar el poder de la obsesión por la revisión. De este modo, se vence la percepción de la necesidad de una nueva comprobación: si soy capaz de decidir cuántas veces hacerlo, también puedo decidir no hacerlo.

Gracias a este sencillo recurso estratégico, las compulsiones desaparecen rápidamente, incluso cuando están ligadas a la ejecución de rituales propiciatorios en decisiones importantes; en este caso, el contrarritual desmonta la creencia porque se hace con su control. A quien piense que el empleo de estos métodos y estratagemas tiene algo de «mágico», le recuerdo que más de veinticinco años de investigación y de una atenta aplicación efectuada a medida de los trastornos compulsivos no sólo han demostrado su eficacia, sino que también han permitido que sean consideradas las mejores prácticas en el campo de la terapia de esta forma invalidante de trastorno psíquico y de comportamiento (Nardone y Watzlawick, 2012; Nardone y Salvini, 2013; Nardone y Portelli, 2013).

Competencias y habilidades en la toma de decisiones

Hasta el momento nos hemos ocupado del componente emotivo-perceptivo del miedo a decidir, preponderante, sin duda, cuando nos hallamos ante la situación de tener que tomar o llevar a la práctica una decisión. No obstante, es necesario analizar otros dos factores fundamentales en los procesos de toma de decisiones, esto es, la competencia específica para el rol y la habilidad lógica en el *problem solving*. Contar con las competencias adecuadas para el ejercicio de una actividad, ser capaz de encontrar soluciones a posibles problemas y planificar las acciones que se llevarán a cabo para conseguir los objetivos fijados de antemano permite reducir los miedos en la toma de decisiones, aunque no es suficiente para eliminarlos por completo.

Competencias en la toma de decisiones

Podemos dividir esta competencia en dos áreas:

1. Los conocimientos específicos en el campo en el que se actúa.
2. Las modalidades y los modelos de la toma de decisiones.

Normalmente, esta primera competencia se adquiere asistiendo a cursos y realizando prácticas profesionales aplicadas a casos concretos; la segunda, sin embargo, requiere una formación más profunda, ya que los cursos institucionales le dedican poca atención o la limitan a los gustos de los formadores, que a menudo están lejos de las exigencias reales de quienes deberán ocuparse en el futuro de elecciones y de decisiones cruciales.

Pese a que desde la Antigüedad el hombre ha desarrollado la lógica como una disciplina orientada a gestionar del mejor modo posible los procesos de toma de decisiones, hoy en día resulta realmente curioso, e incluso tragicómico, que dicha disciplina apenas encuentre espacio entre las asignaturas que se imparten, excepto en su parte más teórica, reservada a un pequeño círculo de estudiosos, e incluso excluya su origen fundamental, su origen operativo. Este hecho a menudo nos lleva a tratar con sujetos altamente competentes en su materia, pero incapaces de estructurar un análisis lógico correcto. Por decirlo de alguna manera, naufragan en sus propios conocimientos. Y no sólo eso: también cuando la lógica se enseña y se pone en práctica, en la inmensa mayoría de los casos se trata de la lógica aristotélica, que se basa en los archiconocidos principios de «tercero excluido», «no contradicción», «coherencia» y «congruencia». Se

trata de una lógica racional que demuestra su eficacia cuando se aplica a fenómenos lineales, en los que se observa una clara consecuencialidad causal entre los acontecimientos, pero no se ajusta a fenómenos no lineales, recursivos y autopoieticos en los que se observa una circularidad causal entre los factores que entran en juego.* No obstante, en los procesos abstractos de toma de decisiones es posible contemplar una lógica lineal, aunque existan condiciones, como es el caso de las ambivalencias formales, que escapan al control de la racionalidad entendida desde un punto de vista tradicional.

Sin embargo, en la vida real, quien tenga que decidir llevará a cabo un proceso que no estará exento del contexto en el que las decisiones causarán un efecto y usará la lógica circular, no la lineal. El sujeto tendrá que tener en cuenta:

1. A sí mismo y sus emociones, es decir, la relación entre la mente y ella misma, un fenómeno recursivo y autopoietico.
2. Las relaciones con los demás, es decir, las dinámicas afectivas y relacionales en las que las circularidades y reciprocidades comunicativas juegan un papel fundamental.
3. Las reglas, los valores, las creencias y las idiosincrasias del mundo en que vive el sujeto, es decir, la compleja red de interacciones entre el individuo y la sociedad, donde a menudo la linealidad causal no sigue unas reglas formales.

Como consecuencia de lo anterior, la competencia lógica que se le exige a quien debe asumir la responsabilidad de tomar decisiones importantes hacia los demás, además de hacia sí mismo, debe ir más allá de los límites de la racionalidad formal. Esto significa ser capaz de contemplar y utilizar modelos lógicos que puedan «sacar partido» de las ambivalencias, de las paradojas y de los autoengaños, fenómenos inevitables en las relaciones entre el individuo y uno mismo, entre los demás y el mundo, que se utilizan como instrumentos operativos y no ya como demonios que han de exorcizarse. Desde esta perspectiva, la lógica racional evolucionada se encuentra e interactúa con las emociones y con los autoengaños perceptivos, sin anularlos. El pensador lógico ya no es aquel que se abstrae completamente de la realidad, como señalaba Kant en la *Crítica de la razón pura*, sino más bien aquel que se sumerge en ella para conocer y aprender a gestionar sus dinámicas. La «mente fría» interactúa constructivamente con la «mente caliente», ya no quiere encadenarla a rígidos procesos lógicos separados del acontecer real de las cosas en el mundo. Invito al lector a no olvidar nunca las palabras de William James, uno de los grandes fundadores de la psicología moderna: «El ser humano tiende a ver en las cosas un orden que no existe» y «Aquello que llamamos genio no es más que la capacidad de percibir la realidad desde perspectivas no ordinarias».

Las habilidades se distinguen de las competencias por su aspecto eminentemente práctico; ésta es la diferencia fundamental entre *saber* y *saber hacer*. Una persona tiene habilidad para algo cuando es capaz de realizar ese algo de manera concreta, y no sólo de pensarlo y de planearlo. Lo que define a un sujeto hábil es su capacidad de actuar con éxito con una finalidad determinada. Existen tantas habilidades como las necesarias para conseguir determinados resultados. El guerrero hábil, mediante un entrenamiento prolongado, aprende a poner en práctica las técnicas de combate más sofisticadas; el comunicador hábil, mediante un ejercicio continuado, aprende el arte de persuadir; el hábil solucionador de problemas, gracias a una laboriosa actividad práctica, aprende a encontrar rápidamente soluciones, incluso a los problemas más complicados. El alto grado de habilidad no puede separarse de las competencias, como, de hecho, afirmaba Leonardo da Vinci, un gran maestro de competencias y de habilidades: «No existe buena práctica sin una buena teoría». Pero también vale lo contrario: así como para probar una teoría científica se necesita una prueba empírica, también la competencia requiere la habilidad de aplicar en la realidad los conocimientos adquiridos. Sin el contacto directo y sin la interacción con la realidad objeto de las competencias, se corre el riesgo de ver en ella sólo aquello que es fruto de nuestras conjeturas. «Si quieres ver, aprende a actuar», exhorta Heinz von Foerster, el padre de la cibernética de segundo orden, es decir, la disciplina que estudia cómo interactúa el observador con aquello que observa determinando su observación. Esto significa que la habilidad práctica no sólo consiste en la mera aplicación de lo que ha producido el intelecto, sino también en aquello que, a través de sus resultados, permite que la mente pensante supere sus propios límites.

De este modo, la razón pura y la razón práctica kantianas confluyen en la aplicación de habilidades de alto nivel.

Saber elegir una opción entre muchas o elaborar una completamente nueva para después ponerla en práctica de la manera más eficaz y comunicarla a los demás convenciéndoles de su validez es, sin duda, una gran habilidad cuyo desarrollo requiere de un ejercicio prolongado y severo. Por supuesto, hay personas más dotadas que otras, pero lo que marca la diferencia es el entrenamiento práctico. En nuestro caso, nos referimos a personas que han adquirido ciertas capacidades para poder asumir la responsabilidad de tomar decisiones importantes. Como sostenía el gran sofista Protágoras, lo que distingue a un maestro «es la predisposición natural unida al ejercicio constante». De hecho, si no la ejercitamos con constancia, la habilidad disminuye hasta casi desaparecer. Nietzsche sostenía que «todo lo que no nos eleva, nos rebaja». El inexorable destino de quien quiera ser hábil en cualquier ámbito es el ejercicio constante, pero el ejercicio tampoco puede ser casual, sino que debe estar orientado hacia las habilidades específicas que exija el rol. En nuestro caso, el ejercicio tendrá que concentrarse en el *problem solving*, esto es, en la habilidad para encontrar soluciones; en

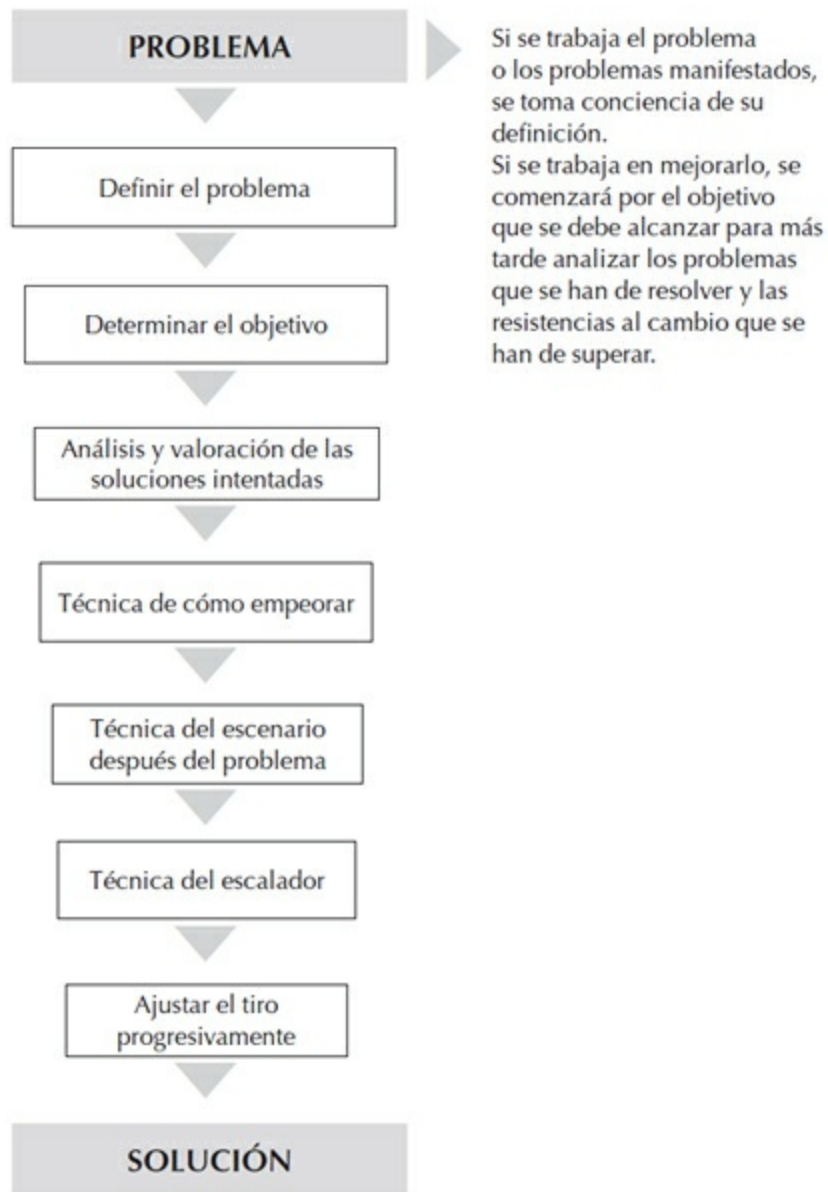
la capacidad de comunicar, es decir, en la habilidad para influir sobre los demás e incluso —como veremos más adelante— sobre uno mismo; y, por último, dependiendo del rol ejercido, en habilidades técnicas específicas.

Por ejemplo, para que un seleccionador nacional de fútbol decida del mejor modo posible cómo elegir a los jugadores del equipo y las tácticas de juego más eficaces, debería ser capaz de resolver los posibles problemas en caso de que no cuente con todas las figuras con las que querría contar y construir los esquemas a partir de los jugadores de los que dispone y de las características de los equipos rivales. Además, ha de ser capaz de comunicarse con eficacia con los deportistas y resolver también posibles dinámicas disfuncionales o conflictivas. La habilidad futbolística por sí sola no es suficiente, como es evidente. Lo mismo ocurre en el caso de un ejecutivo, que ha de tener la capacidad de encontrar las mejores soluciones ante las variaciones del mercado, además de convencer a accionistas y trabajadores de la validez de sus estrategias. Se trata de habilidades que van mucho más allá de saber gestionar la organización de una empresa.

Hay tantos modelos de *problem solving* como diferentes aproximaciones a la comunicación eficaz, todas disponibles en el mercado de las ofertas formativas. Sin embargo, muy pocos son realmente fiables, ya que la mayoría de ellos promete resultados extraordinarios en poco tiempo. Debemos señalar que aunque un cambio se efectúe con mucha rapidez —incluso el más radical—, su aprendizaje exige tiempos dilatados, y aún más su adquisición. Se puede derribar el edificio más alto en pocos segundos colocando explosivos en el lugar adecuado, pero, para construirlo, por más que haya evolucionado la tecnología, se tarda mucho tiempo.

Si el lector conoce mi trabajo, sabe que he dedicado una gran parte a un modelo de *problem solving* estratégico que representa el fundamento metodológico y operativo de todas las estrategias y las estratagemas elaboradas en el ámbito clínico, en el de la dirección de empresas y en el artístico (Nardone, 2010). Este modelo, creado a partir de los estudios de la Escuela de Palo Alto (Nardone y Watzlawick, 1992), y asociado a tradiciones antiguas, como el arte de la estratagema china y el de la retórica griega de la persuasión (Nardone, 2004), ha sido sistematizado mediante un prolongado trabajo de investigación e intervención de tipo empírico-experimental que ha demostrado su eficacia, su eficiencia, su replicabilidad, su transmisibilidad y su predictibilidad, características que definen un modelo operativo rigurosamente científico y tecnológicamente avanzado, elementos poco frecuentes en el campo de las ofertas formativas.

Breve esquema de las fases del *problem solving* estratégico



Sin embargo, pese a que el *problem solving* estratégico consista en una compleja arquitectura teórico-aplicativa, su operatividad es claramente simple; y es que, si no fuese así, perdería sus características esenciales.

Para adquirir la habilidad de aplicar el *problem solving* estratégico, es necesario ejercitarse durante un largo período bajo la supervisión de un maestro experto que guíe al «alumno», con la finalidad de que éste mejore, paso a paso, el cumplimiento de su papel de *problem solver* directamente en su profesión, de manera que acabe dominando las técnicas y la expresión de sus predisposiciones más naturales, con el objetivo de que se vista con un traje que le siente como un guante, pero también que le permita movimientos más amplios y espontáneos sin que le ajuste. Todo esto permite, asimismo, trabajar la comunicación, que es parte integrante del modelo del *problem solving* estratégico, ya que la capacidad de comunicar eficazmente es fundamental para poner en

práctica la solución ideada. La pragmática de la comunicación representa el vehículo a través del cual se vuelven operativas las soluciones que, de otro modo, no serían más que ejercicios de toma de decisiones formales. Saber influir, convencer y persuadir ayuda a que las personas apliquen de manera concreta las indicaciones resolutorias.

El ejemplo histórico más adecuado para este caso tal vez sea el de la gran batalla que enfrentó al ejército macedonio, liderado por Alejandro Magno, con el persa de Darío III. El primero era cinco veces inferior en número al segundo y no estaba provisto de carros falcados, es decir, los carros con cuchillas afiladas colocadas en las ruedas que conducían los soldados y que representaban una de las armas más temibles del ejército persa. Con todo, Alejandro consiguió imponerse a la armada de Darío gracias a astutas decisiones estratégicas poco comunes y a la gran habilidad en el combate de sus soldados, adquirida durante años de entrenamiento con su padre, Filipo de Macedonia.

En primer lugar, el gran general eligió el campo de batalla más idóneo para su estrategia: una amplia explanada polvorienta donde desplegó a su ejército para hacer frente al avance de los persas. Colocó a la infantería en el centro y en los dos flancos a la caballería, liderada a un lado por él mismo y al otro por sus *heteroi** más fieles.

Cuando Darío llegó con su enorme ejército delante del macedonio, desplegado de este modo, pensó ingenuamente que sería un paseo, convencido de que, en un campo tan abierto, la superioridad numérica y los medios de asalto le darían la victoria. Sin vacilar, ordenó a los centenares de carros falcados que atacaran a los soldados griegos y los persiguieran con las tropas de su infantería para después dar vía libre a la caballería. Los carros falcados emprendieron el asalto de la armada de Alejandro, que permaneció inmóvil casi hasta el momento del impacto, para después, en perfecta sincronía —fruto de un intenso entrenamiento—, desplazarse rápidamente hacia los dos flancos y abrir un pasillo vacío a los carros que iban a toda velocidad. Éstos levantaron una enorme nube de polvo que dificultó la visibilidad de tal modo que los soldados persas se convirtieron en víctimas fáciles de los arqueros que se encontraban escondidos tras los escuadrones de caballería, que salió al ataque del núcleo del ejército persa donde se encontraba Darío, efectuando un elegante giro ofensivo.

Entretanto, los carros falcados que atacaron en vano en el primer asalto dieron marcha atrás con la intención de efectuar un nuevo asalto, pero no se dieron cuenta de que estaban arrollando a sus propios soldados en lugar de a los griegos. Entonces, después de a los arqueros, la infantería de Alejandro atacó a los persas por los flancos, diezmados y confundidos en medio del polvo, y se hicieron con la victoria. Mientras tanto, Alejandro se acercó tanto al carro de Darío que fue capaz de herirlo con una lanza. Darío se asustó hasta tal punto que se dio a la fuga, escoltado por la guardia imperial, y abandonó a su ejército en el campo de batalla. La caballería persa quedó atrapada entre la infantería y la caballería macedonia, y acabó arrasada. En el campo de batalla perecieron más de doscientos mil persas y sólo unos cientos de macedonios.

No es casualidad que hoy en día Alejandro aún siga considerándose no sólo el general más grande, sino también uno de los cinco hombres más inteligentes de la historia. Gracias al entrenamiento, desarrolló una gran habilidad como combatiente y estratega y, además, amaba la ciencia y la cultura en cuyo estudio le habían iniciado grandes maestros como Aristóteles. Entre sus consejeros se encontraba su maestro de retórica Antisarco, discípulo del gran Protágoras, que preparó, junto con el soberano, los célebres discursos con los que Alejandro persuadió a sus soldados de que le siguieran hasta en las empresas más visionarias. Por último, había aprendido de su madre, Olimpia, que era experta en magia, a transformar el miedo en valentía, la rabia en ímpetu y la angustia en un recurso.

Autoengaños y decisiones

El último punto que debemos tratar para completar el análisis de todos los factores que nos pueden hacer capaces de tomar decisiones tras superar nuestras limitaciones emocionales, cognitivas y de comportamiento es la propensión natural de los seres humanos al autoengaño en la percepción de la realidad. Este punto constituye uno de los aspectos más resbaladizos para los estudiosos; no obstante, la más avanzada investigación en neurociencia ha puesto de manifiesto que se trata de un proceso mental inevitable (Nardone, 2014; Gazzaniga, 1999; Damasio, 2010; Goldberg, 2006).

A menudo, nuestra constitución neuropsicológica nos induce a percibir como real aquello que ésta construye. Ésta es una cuestión a la que he dedicado todo un volumen, *L'arte di mentire a se stessi e agli altri*, 2014 [El arte de mentirse a uno mismo y a los demás], aunque en estas líneas me limitaré a examinar la influencia de los procesos de autoengaño sobre el acto de toma de decisiones.

El ser humano prefiere elegir lo que le resulta más cómodo antes que lo mejor. Esto significa que, a la hora de seleccionar entre las diferentes opciones, tendemos a evitar naturalmente las más incómodas, dolorosas, amenazantes o difíciles. Para conservar nuestro estado de equilibrio aparente, evitemos considerar como válido todo aquello que podría alterarlo.

Para los legos en la materia, el aspecto más sorprendente es que este fenómeno, en la mayoría de los casos, se da de manera inconsciente. La mente incluso llega a producir argumentos razonables para visiones de cosas deformadas o restrictivas.

Con tal de evitar tener que enfrentarme a una decisión dolorosa, ignoro, por ejemplo, las señales —para los demás evidentes— que apuntan a una infidelidad por parte de mi pareja. Entre dos ofertas de trabajo, rechazo la que sin duda es más ventajosa, pues temo tener que enfrentarme a un nivel más alto, de modo que me autoengaño valorando las ventajas de la opción que menos me puede dejar en evidencia o, por poner otro ejemplo, decido dar una oportunidad importante a una persona cercana otorgándole una serie de cualidades que no tiene en lugar de dársela a quien realmente la merece. O, por ejemplo, entro en conflicto con un compañero de trabajo no porque se haya equivocado o haya hecho algo contra mí, sino simplemente porque me cae fatal y le atribuyo defectos que no tiene.

Los estudios experimentales realizados sobre testigos oculares demuestran su escasa fiabilidad: el testigo, la mayoría de las veces, actúa bajo la influencia de sus propios prejuicios o creencias. Se trata de una cuestión delicada, pues está íntimamente relacionada con nuestra naturaleza y con nuestra interacción con la realidad, sobre todo

en lo referente a nuestro objetivo fundamental: proteger nuestro organismo y nuestro equilibrio emocional. La solución no puede ser —como les gustaría a muchos— acabar con el autoengaño, simplemente porque es imposible. Así pues, como ocurre con el miedo, en este caso se trata de aprender a gestionarlo, transformando sus limitaciones en recursos. Y para tal fin, es fundamental aprender a dialogar con nosotros mismos, empleando preguntas estratégicas de las que se deriven las respuestas que causan los mecanismos de autoengaño, y reflexionar, en primer lugar, sobre éstos y, en segundo lugar, sobre las demás realidades que los provocan con la finalidad de reconstruir toda la trama. Una vez que se hayan manifestado los motivos que hacen que el autoengaño se revele no sólo necesario, sino también racional, entonces podremos buscar alternativas que salvaguarden los motivos y respondan a nuestras exigencias y necesidades.

Un ejemplo de dicho diálogo estratégico con nosotros mismos puede aclarar los pasos que hemos de seguir antes de tomar precipitadamente la decisión que nos parezca mejor. Hace unos años, en un seminario sobre la técnica del diálogo estratégico que impartí a un grupo de directivos de una importante multinacional (personas con un perfil alto y con éxito profesional, dotadas de un indiscutible talento y de una gran capacidad de decisión), realicé un ejercicio de especial dureza. Les pedí que imaginaran que sorprendían a sus mujeres con un ramo de flores, sin avisarlas. ¿Qué habrían hecho si, al entrar en casa, hubiesen oído gemidos procedentes del dormitorio principal y se hubiesen encontrado a sus mujeres en la cama, gozando de una apasionada relación sexual con un desconocido?

Las primeras respuestas fueron claramente emocionales e instintivas: unos declararon que los habrían agredido a los dos; otros, que habrían cerrado la puerta y se habrían marchado; otros, que habrían pedido explicaciones a su mujer; y otros, que habrían intentado averiguar en qué se habían equivocado. Se trataba de reacciones en caliente y no de respuestas obtenidas del ejercicio del diálogo estratégico con uno mismo. Por tanto, pedí al grupo que se concentrara en qué decidirían hacer con su relación de pareja después de ese desconcertante descubrimiento.

De nuevo surgieron numerosas opiniones que oscilaban entre los que darían otra oportunidad a la relación y los que la romperían. Una vez más, les pedí que tomaran decisiones prudentes y que analizaran las preguntas que tendrían que plantearse para llegar a una respuesta que no estuviera influenciada por reacciones inmediatas, por el resentimiento o por el dolor.

Un participante respondió: «Para decidir si quiero seguir con ella o dejarla, debería darme cuenta de si soy capaz de prescindir de ella». El directivo planteó la pregunta fundamental: si soy capaz de prescindir de mi compañera sentimental, soy libre de elegir; pero si no soy capaz de renunciar a ella, la elección es obligatoria; es decir, ¡tendré que pasar por el aro!

El diálogo estratégico, a través de un proceso gradual de análisis, nos ha conducido al centro de todas las decisiones posibles, excluyendo de manera progresiva reacciones instintivas y autoengaños disfuncionales.

Cuando nos encontramos en una situación como la descrita anteriormente, hemos de acercarnos al borde del precipicio y contemplar el abismo para sentir terror o fascinación. Es como practicar una especie de funambulismo sobre la cuerda floja cuya finalidad es que los autoengaños dejen paso a las sensaciones más viscerales y primitivas, de las cuales éstos nos protegen. Sin embargo, una vez que hemos llegado a este punto, inevitablemente volvemos a recurrir a los autoengaños, aunque ahora aún podemos gestionarlos.

Pero volvamos al caso de la esposa pillada in fraganti. Después de reflexionar sobre si somos capaces de prescindir de ella o no, se nos presentan dos escenarios completamente diferentes en los que se pueden aplicar autoengaños estratégicos, o sea, imposiciones voluntarias sobre nosotros mismos para superar el sufrimiento que nos ha provocado lo que nos ha ocurrido.

En caso de que pueda prescindir de ella, podría preguntarme: «¿Qué haría a partir de ahora *como si** quisiera librarme de ella?», y ponerme en este caso hipotético, imaginando con detalle cómo actuaría cada día. Sólo después podré llevar a la práctica lo que he imaginado.

En caso de que no pueda prescindir de ella, podría preguntarme: «¿Qué haría a partir de ahora *como si* fuese capaz de olvidar lo que ha ocurrido o perdonarla por lo que me ha hecho?». Entonces, consideraré con los ojos de la mente todos los detalles de la situación que he imaginado para poder llevarla a la práctica.

Como Blaise Pascal sugiere magistralmente a quienes no tienen fe: «Id a la iglesia, rezad y honrad los sacramentos, comportaos [como si] ya creyerais, la fe no tardará en llegar».

Todos sabemos olvidar muy bien lo que nos resulta incómodo y reforzar en nuestra mente lo que nos resulta cómodo. Podemos gestionar y utilizar este mecanismo en lugar de sufrirlo sin olvidar nunca que nosotros somos los artífices de aquello que luego nos convierte en sus víctimas.

Historias

El formador que no quería volver a equivocarse

Un día llegó a mi consulta un hombre de poco más de cuarenta años, con buen aspecto, pero con un velo gris en la mirada. Declaró que acudía a mí porque no sabía qué hacer con su vida profesional después de una serie de fracasos y de la separación tormentosa de su mujer. Estaba atravesando una crisis y se sentía completamente bloqueado, angustiado por el futuro y deprimido.

Indagué sobre lo que le había ocurrido. Me contó su éxito profesional como formador y socio de una consultora empresarial. Dos años antes, tras rescindir tres contratos con otras tantas empresas a causa de malentendidos y discusiones con sus directivos, las cosas se precipitaron. Sus socios le habían obligado a marcharse de la empresa, acusándole de tener un carácter problemático que impedía desarrollar el trabajo con normalidad y, sobre todo, que creaba dificultades en las relaciones con sus compañeros. Durante este mismo período, su mujer le pidió el divorcio: le acusaba de estar ausente, de estar demasiado centrado en sí mismo y de ser desconsiderado con ella. En definitiva, dos jarros de agua fría que le dejaron, literalmente, noqueado. Tras una reacción inicial agresiva hacia sus socios y hacia su mujer, el hombre acabó cayendo en una depresión durante la cual, al echar la mirada atrás, se había dado cuenta de que había sido muy arrogante y de que había despreciado las opiniones y las críticas de los demás, motivo por el que se había convertido en el verdadero artífice de sus fracasos.

Citando a Epicteto («acusar a los demás de las desgracias propias es producto de nuestra ignorancia; acusarse a sí mismo significa empezar a comprender; no acusarse a sí mismo ni a los demás significa entrar en el camino de la sabiduría»), le quise indicar, por analogía, que había llegado el momento de interrumpir el proceso de las culpas y de los culpables para empezar a resurgir de entre las cenizas de sus fracasos. Partiendo de estas premisas, empezamos a analizar las soluciones que había intentado dar al problema cuando salió a la luz de manera evidente el bloqueo ante el miedo a equivocarse de nuevo, del que se derivaba su negativa a contactar con otras empresas o compañías. Mediante algunas preguntas orientadas,* le llevé a darse cuenta por sí solo de que su falta de decisión equivalía al hecho de que los demás o el destino decidieran por él. Más tarde, le planteé la pregunta de «cómo empeorar» voluntariamente su situación. El hombre, sorprendido en un primer momento por la pregunta, respondió poco después que la mejor manera de empeorar más su condición era seguir posponiendo la búsqueda de un nuevo trabajo con tal de no volver a fracasar.

Parafraseando a Shakespeare, le hice entender que para el pájaro que ha quedado atrapado entre las zarzas y se ha salvado de milagro, cualquier crujido representa un peligro aterrador y que, por tanto, tendríamos que tratar sus angustias de cara al futuro. Después de detectar algunas, concluí la sesión asignándole dos tareas: escribir todos los días sus angustiosas visiones sobre el futuro (que luego tendría que traerme y dejarme en la consulta) y, por las mañanas, preguntarse cómo podría empeorar voluntariamente su situación durante el día, escribiendo todos los pensamientos y las acciones que le podrían llevar a ese resultado. Por último, dejar transcurrir el día con total normalidad y por la noche revisar todo lo que había acontecido a lo largo de la jornada.

Tres semanas más tarde, el hombre se presentó sonriente, con una nueva luz en la mirada, y me entregó el «fardo» de sus angustias escritas una y otra vez, afirmando que se sentía muy contento de dejarme toda la carga que había soportado. Me contó que tan sólo después de unos días, las angustias habían desaparecido casi por completo, lo que le permitió reflexionar de manera más lúcida sobre lo que tenía que hacer. Además, la pregunta matutina lo ataba a su responsabilidad de no actuar. Así pues, decidió ponerse en contacto con una serie de empresas con las que había trabajado de manera exitosa en el pasado y las puso al corriente de su capacitación como formador *freelance*, dispuesto a volver a trabajar para ellas. Dos de ellas, en las que había dejado un buen recuerdo, le llamaron para una posible colaboración.

Para él, estos cambios habían sido tan emocionantes como inesperados. Como a menudo ocurre en estas situaciones, guie al sujeto para que, una vez producido el cambio, comprendiera cuáles habían sido los aspectos que habíamos trabajado para llevarlo a cabo, adquiriera conciencia de ellos y fuese capaz de reproducir los procesos.

Interrumpimos la tarea de escribir las angustias acerca del futuro, pero con la condición de volver a hacerlo si las preocupaciones se presentaban de nuevo; mientras, mantuvimos la tarea de «cómo empeorar», que orientamos a un solo día, como instrumento para mantener la rueda de los cambios y evaluar cotidianamente sus efectos.

En la tercera sesión, el formado vino incluso más feliz: las dos posibles colaboraciones se habían convertido en contratos, a los que se habían sumado algunas llamadas por parte de otras dos empresas con las que se había puesto en contacto. Como consecuencia de estos importantes resultados, el hombre me pidió que le ayudara a mejorar su rendimiento como formador y consultor presentando su candidatura de admisión a los cursos de comunicación y de *problem solving* estratégico celebrados en el Centro di Terapia Strategica de Arezzo.

Después de más de un año de nuestro primer encuentro, el paciente me informó de que había retomado su profesión con pasión, éxito y humildad. Su agenda estaba repleta de actividades cerradas para los siguientes doce meses. Para terminar, y no menos importante, su vida afectiva también había renacido gracias a una nueva relación sentimental. Su miedo a equivocarse había desaparecido por completo.

Como nos enseña este caso, a menudo las personas que parecen más seguras, por ser más arrogantes y asertivas, son las que sucumben ante las primeras adversidades y se revelan incapaces de recuperarse si no se las ayuda de un modo adecuado. «Sólo el frágil se agarrota.»

El economista inseguro de las cuentas

El éxito profesional, a veces, puede producir efectos indeseados. Éste es el caso de un economista, responsable de una pequeña empresa de pagos y de contabilidad. Había renunciado a la profesión de asesor fiscal —para él, demasiado arriesgada y estresante— por un puesto más seguro en una empresa donde todo se podía mantener bajo control sin ninguna responsabilidad de relevancia a la hora de tomar una decisión. Cuando se presentaban situaciones en las que era necesario tomar una decisión crítica, el hombre siempre se dirigía al titular de la empresa, el cual se sentía feliz de que éste delegase en él y buscase su confianza, pues lo percibía como una prueba extraordinaria de fidelidad por parte de su administrador.

La empresa, después de unos años, había crecido en productividad y en beneficios: la sabia gestión económica había contribuido notablemente a su salud y a su crecimiento. El empresario, fundador y dueño, decidió que había llegado el momento de expandirse creando una nueva compañía, y quiso contar con su fiel administrador como socio en el nuevo consejo de administración, y le cedió una parte de las acciones de la empresa.

Pero éste no podía saber que para su administrador de confianza se trataba de una auténtica catástrofe: el hombre, que siempre había evitado asumir la responsabilidad de tomar decisiones, comenzó a sufrir crisis de pánico, motivo por el cual acudió a pedirme ayuda.

Con casi cincuenta años, sentía pavor ante la idea de formar parte del consejo de administración, de no poder evitar tener que tomar postura sobre cuestiones importantes de la empresa y, más aún, de tener que hacerlo ante personas cuyo juicio y, sobre todo, posible hostilidad, temía.

Me contó que había tratado de convencer a su jefe de que no le involucrara de manera tan directa, pero éste había respondido que no podía prescindir de él y que, además, se había ganado un puesto a su lado. El administrador dijo que su jefe le sobrevaloraba e ignoraba el sufrimiento que le causaba su puesto, que le obligaba a realizar una y otra vez rutinarias y pesadas revisiones de cuentas y de documentos. A menudo el hombre se llevaba el trabajo a casa para poder terminarlo y así quedarse tranquilo. Su miedo a no tener o perder el control le había llevado a desarrollar una forma media de trastorno obsesivo-compulsivo que le obligaba a realizar continuas revisiones en busca de una seguridad que, obviamente, nunca llegaba a conseguir.

Como suele ocurrir en estos casos, comenzamos a aplicar el protocolo del tratamiento específico con la siguiente prescripción: «Aunque le pueda parecer una tortura aún mayor, usted, en los próximos días, tendrá que esforzarse en verificar el documento que está examinando diez veces consecutivas: ni una más, ni una menos. Puede no hacerlo, pero si lo hace una vez, tendrá que hacerlo diez veces, ni una más, ni una menos».

Esta intimación tiene el poder terapéutico de desquiciar la percepción fóbico-obsesiva hasta el punto de llevarla a su autodestrucción y eso fue lo que le ocurrió a nuestro administrador, que, después de un par de meses, fue capaz de acabar con esa manía que le llevaba a comprobar las cuentas y los documentos. Sin embargo, el miedo hacia su nuevo puesto se había reducido un poco, pero no había desaparecido: seguía aplazando la decisión de aceptarlo o de rechazarlo. Y aún le hacía sentir intranquilo el pensamiento de no estar a la altura en las reuniones con sus compañeros y a la hora de discutir con ellos.

A él le valía la regla, de acuerdo con las palabras de Ovidio, de que «el que se ha escondido bien, ha vivido bien». Para tratar este miedo a exponerse, fue necesario graduar un plan de exposiciones progresivas que se combinó con el empleo preventivo de la técnica de la «peor fantasía» cada vez que se encontraba ante el riesgo de la exposición. Al principio, le asigné la tarea de charlar con diferentes personas durante una cena; luego, de expresar su parecer en el bar de la empresa. Se trataba, por tanto, de tareas en las que se tenía que exponer cada vez más. Gracias al uso de la «peor fantasía», aprendió a gestionar su propia angustia y a vivir sin volver a esconderse.

En la actualidad, nuestro economista participa de manera activa en el consejo de administración, pero lo más importante es que fuera de la vida profesional también se expone y se congratula de su capacidad de asumir el peso de las decisiones que antes prefería delegar en su mujer y en sus padres.

El futbolista demasiado caro

Hace unos años, el presidente de un histórico equipo de fútbol se puso en contacto con un colaborador mío y conmigo para una consulta relativa a una decisión difícil que debía tomar: se trataba de decidir si ceder o mantener a la joya del equipo. Por un lado, mandaban las exigencias económicas de la sociedad, que estaba en números rojos y, por otro, estaba la estrella del equipo, que, pese a que los resultados de la clasificación no eran los mejores, concentraba la atención del público y de los medios de comunicación con sus extraordinarias jugadas. A todo esto se añadía el hecho de que el futbolista era conocido, además de por su gran juego, por su mal carácter, que causaba continuas disputas y conflictos: un sujeto difícil de tratar, a menudo con reacciones descontroladas, que había amenazado más de una vez con marcharse.

El presidente, una persona mayor con un modo de actuar algo chapado a la antigua, se sentía entre la espada y la pared porque, si bien, por un lado, le gustaría mantener la atención mediática sobre el equipo, pues —como afirmaba— es el pan cotidiano de los hinchas; por otro, tenía que enfrentar los problemas económicos y la posible decisión del jugador de marcharse a un club más competitivo, derivada no sólo de su mal carácter, sino también del hecho de que, a pesar de la importancia del equipo, éste no le garantizaba disputar competiciones internacionales. La situación, ya complicada desde el punto de vista emocional y económico, se agravó aún más hasta el punto de hacerse casi insalvable. Entre los consejeros del presidente, se crearon dos bandos opuestos: los que, por clara antipatía hacia el deportista —según ellos «desequilibrado»— querían librarse lo antes posible de él para «hacer negocio», y los que, sin embargo, no querían «venderle» bien porque querían mantener el prestigio del club alto, bien porque le consideraban una figura importante para la próxima campaña de abonados, gracias a la cual podrían saldar, al menos en parte, las deudas de la sociedad. Estas posiciones enfrentadas no ayudaban al presidente a tomar una decisión tan crucial para el destino del club.

Tras escuchar durante un rato al presidente, le dije:

—Permítame que le haga una pregunta en apariencia banal: si usted tuviera una varita mágica y pudiera pedir sólo un deseo para su equipo, ¿cuál sería?

Al anciano, un señor elegante, empresario de éxito y, por tanto, acostumbrado a razonamientos concretos, se le pusieron los ojos como platos, se quedó atónito durante unos instantes y luego afirmó:

—Querría un comprador que pagara tanto por el futbolista que me permitiera no sólo saldar las deudas, sino también invertir en el fichaje de dos jóvenes promesas sobre las que poder concentrar la atención de la afición y con las que garantizar un futuro al equipo.

A veces, alterar el punto de vista desde una perspectiva real a una fantástica produce el efecto de ver lo que antes no veíamos. Se trata de una variante de la técnica de la «pregunta del milagro».*

A la respuesta del presidente, mi colaborador replicó:

—¿Qué le impide, en la práctica, hacer lo que mágicamente usted acaba de imaginar?

El presidente respondió:

—En efecto, sólo elevar el caché de nuestro campeón.

Entonces, fingiendo mi desconocimiento y mi falta de experiencia sobre el tema para que fuese él quien diera la respuesta, le pregunté:

—¿Existe alguna manera de elevar el caché de un jugador?

El hombre, con una sonrisa socarrona, de viejo zorro, respondió:

—¿Sabe? Es como en la bolsa... Basta con lanzar el rumor de que un inversor importante adquirirá un título para que el precio de las acciones aumente. En el mercado futbolístico, generalmente, basta con informar a los periodistas de que están llegando ofertas desorbitadas por parte de clubes extranjeros para que se inicie la caza por la compra y el precio aumente.

Entonces, con una expresión satisfecha, concluyó:

—Ya se han ganado sus honorarios.

Y, sin añadir más, puso fin a la sesión.

Seguimos el desarrollo del caso en los medios de comunicación. La situación culminó con la venta de la estrella por una cifra estratosférica a un club en el que el jugador estaba más que feliz de recalar, porque le ofrecía mejores oportunidades. La sociedad saneó parte de sus deudas y fichó a dos jóvenes promesas que entusiasmaron a la afición.

En conclusión, todos felices y contentos de que el presidente no sólo hubiese salvado «el barco», sino también de que hubiese mantenido alta la moral de los hinchas.

La luchadora procrastinadora

Un colega que era entrenador de atletas me pidió ayuda para el caso de una campeona de kárate con la que, pese a haber conseguido muchas victorias, se sentía bloqueado a la hora de entrenar. Acepté encontrarme con la joven, una reconocida atleta, que me planteó su problema: no soportaba los golpes, un hecho realmente paradójico para una persona que practica un deporte de contacto, y, sin embargo, era real. La joven había desarrollado una especie de intolerancia psicológica porque siempre había sido muy buena esquivando los golpes de sus adversarios y era ella la que los asestaba. Cuando la golpeaban, aunque fuese sólo una vez, lo interpretaba como la señal de que iba a perder el combate y, al final, la profecía acababa cumpliéndose, pues era como si dejara de competir.

Como suele ocurrir, su virtud se convirtió en un defecto: haber desarrollado en gran medida una habilidad la había llevado a no soportar que dicha habilidad no funcionase y a no ser capaz de cambiar de estrategia de combate incluso cuando se daba cuenta de que estaba abocada a la derrota.

La joven, furiosa consigo misma, declaraba: «Yo sé lo que tendría que cambiar, pero no consigo hacerlo. Doy saltos alrededor de mi adversario y no llego a atacarle... Es como si tuviera miedo, pero a mí nunca me han dado miedo los golpes... No logro pasar a la acción. Pienso en lo que tengo que hacer y no actúo como debería».

Le pregunté qué estrategias había intentado para resolver el problema, sola o con la ayuda de sus maestros, para conocer las soluciones fallidas y detectar las eficaces. De mi indagación se derivó el clásico cuadro de *hacer más de lo mismo*, cuyo resultado era que complicaba aún más el problema en lugar de resolverlo. De hecho, a la atleta la movía

mejorar lo que ya hacía: seguir esquivando a su adversario para luego entrar a golpear. Pero esta estrategia le funcionaba muy bien hasta el momento en que la golpeaban; a partir de ese momento ya no conseguía atacar a su oponente y se limitaba a mantener una distancia de seguridad haciendo una serie de amagos, pero sin llegar a atacar. Buscaba el momento adecuado para pasar al ataque, pero nunca lo hacía.

En los deportes de combate, las estrategias y las técnicas han de ser asimiladas hasta tal punto que se conviertan en reacciones espontáneas. Pensar interfiere en la acción, la ralentiza e, incluso, impide que se lleve a cabo. Las decisiones han de ser instintivas y no razonadas, pues, de lo contrario, se llega tarde a la acción o, como en este caso, se procrastina sin pasar nunca a la acción.

Además, la mente de nuestra campeona generaba la creencia profética de que recibir un golpe era la prueba definitiva de que no estaba a la altura de su rival, porque minaba su arma victoriosa.

Así pues, la situación era bastante complicada y requería una solución que no sólo incluyese los procesos mentales, sino que también se basara en las experiencias reales vividas en la competición.

En este caso, mis competencias, adquiridas gracias a una profunda familiaridad con las artes marciales, resultaron definitivas a la hora de encontrar la salida del laberinto mental que bloqueaba la capacidad de la atleta de poner en práctica sus propias decisiones estratégicas.

Comencé la parte activa de mi intervención con una consideración:

—Por lo que parece, eres tan buena esquivando golpes que ya no aceptas recibir ni uno y, tras años de victorias, has llegado a consolidar tanto esta estrategia de combate que ya no eres capaz de cambiarla ni siquiera cuando decides hacerlo. Para que superes tu parálisis mental después de que te golpeen, tengo que hacer que te acostumbres a recibir golpes, que desarrolles un poco la resiliencia, es decir, la capacidad de absorber puñetazos y seguir sin rendirte o ponerte a la defensiva.

Ella, irónicamente, respondió:

—¿Quiere que deje que me peguen para aprender a aceptar la derrota?

Y yo:

—Todo lo contrario. Quiero que aprendas a ganar, incluso cuando te golpean duramente y sin parar, no sólo cuando consigues que no te toquen. Pero, para lograrlo, tendrás que realizar dos operaciones, una mental y otra muy práctica. La mental consiste en escribir todos los días tus peores paranoias relacionadas con tu próxima competición y, aunque se repitan de la misma manera, volver a escribirlas. Escribe con todo detalle lo que te preocupa. Esto te servirá para canalizar tus venenos mentales en un espacio y en un tiempo que nosotros controlamos. La segunda prescripción te va a enfadar, pero así ha de ser. Al final de cada entrenamiento, pídele a una de tus compañeras, o incluso a un compañero, que hagáis juntos un ejercicio específico de artes marciales que ha de dividirse en tres fases. En primer lugar, te pones firme, en guardia, y tu pareja debe

atacar te con todos los golpes que sea capaz de darte. Tú debes pararlos sin reaccionar, sólo pararlos. Después de tres minutos de ejercicio, pasas a la segunda fase: tu compañero ataca, tú paras y, tras tres minutos, contraatacas. Luego, pasáis a la última fase en la que el adversario ataca y tú lo golpeas anticipándote a él, es decir, atacas antes de que él te ataque.

A la joven atleta le sorprendieron estas dos indicaciones, pero obedeció al pie de la letra, como solía hacer.

En nuestra siguiente sesión, me contó que al principio las cosas no habían sido tan sencillas como pensaba. En particular, le había turbado profundamente anotar toda la lista de sus paranoias, porque se había dado cuenta de que su malestar no sólo estaba relacionado con su actividad deportiva, sino también, y sobre todo, con otras parcelas de su vida. Acordamos trabajar este aspecto paralelamente con la intervención sobre la prestación atlética. La otra tarea que le había asignado, la de artes marciales, se reveló muy ardua, pues para ella quedarse quieta parando los golpes había representado una auténtica tortura. Sin embargo, gracias a esto, en la segunda fase sus respuestas habían mejorado, es más, sentía que había recuperado la determinación que había perdido.

Le expliqué que esa forma concreta de entrenamiento tenía como finalidad no sólo que aceptara que la golpeasen, sino también que desarrollase una mayor capacidad de reacción a partir, precisamente, de los golpes recibidos. Gracias a esto, también desarrollaría la capacidad de anticiparse atacando de inmediato, desbloqueando, de este modo, su indecisión.

Nuestro trabajo se prolongó durante cuatro meses de sesiones. En el siguiente torneo, la atleta fue capaz de combatir bien y subir al podio, aunque no al puesto más alto. Pero lo más importante era que había superado su indecisión y que había atacado a su adversario, al que había propinado golpes espectaculares. De hecho, refirió que todo le salía de manera espontánea sin más dilación. Recibió incluso algún que otro puñetazo, pero, en lugar de quedarse bloqueada, esto la ayudó a demostrar una determinación incluso mayor.

Continuamos trabajando juntos de cara al siguiente torneo e incluimos el adiestramiento orientado al uso de técnicas autohipnóticas que le permitieran construir un *trance agónico** que enseguida aprendió a dominar. Gracias a todo esto, tuvo el placer y el honor de hacerse su propio *selfie* con la medalla de oro al cuello.

El mejor de los dos

Probablemente, uno de los terrenos de toma de decisiones más enrevesados y sufridos sea el sentimental; no se puede obviar una situación que se desarrolle en este contexto.

Nuestro caso trata de una diseñadora gráfica de treinta y tres años, aunque parecía una quinceañera, que se hallaba en la encrucijada de tener que elegir entre dos hombres: por una parte, su novio de toda la vida, del que había estado enamorada y con el que tenía un hijo y, por otro, un fascinante publicista y creativo, un hombre pasional y cautivador.

Hacía años que se debatía entre uno y otro sin ser capaz de decidir quién era el más adecuado. Intentó dejar tanto a uno como a otro para tratar de comprender con cuál estaba mejor, pero el resultado siempre era el mismo: después de un tiempo echaba de menos al otro, de modo que terminaba llamándole y retomando la relación. Había sido sincera y había informado a los dos de sus circunstancias, pero ambos se habían mostrado dispuestos a esperar su decisión, aunque luego manifestaban sus celos, que acababan explotando en furiosas discusiones. Ante situaciones como ésta, que no son tan raras como podría parecer, normalmente, con cierta ironía, aclaro desde el principio una cuestión importante: «Si cree que alguien, en este caso el abajo firmante, va a decidir por usted quién es el más adecuado de los dos, ya puede ir escribiéndole una carta a Papá Noel».

Y es que desde el principio es importante evitar que quien no es capaz de decidir delegue en quien considera «experto», pues esta estrategia nunca funciona. En este caso, la mujer se anticipó a mí al declarar que no quería que yo le diese la respuesta correcta, sino que la ayudase a tomar por sí sola una decisión definitiva.

Además, hacía años que la mujer seguía una terapia de psicoanálisis por este problema: desde muy joven, se había debatido entre dos parejas, pero al final se había enamorado y todo parecía superado. Sin embargo, después del nacimiento de su hijo, la pasión se había apagado y ella había vuelto a sentir el deseo por el otro; de este modo, las cosas volvieron a tomar el mismo cariz que al principio.

Tras escuchar su historia y analizar sus fallidos intentos de resolver el dilema, le propuse una perspectiva algo diferente:

—¿Ha pensado alguna vez que los que tengan que decidir sean ellos y no usted?

Ella, sorprendida, respondió:

—¿Qué quiere decir con que sean ellos quienes decidan?

—No me refiero a que ellos tengan que tomar una decisión, sino que dependa de ellos convencerla, mejor dicho, uno de los dos debe merecer más su amor que el otro... ¿Sabe? Como en los torneos medievales, en los que los caballeros se miden en duelo por la mano de la princesa.

Y ella dijo, sonriendo:

—¿Quiere decir que tengo que organizar un duelo entre los dos?

Y yo:

—Lo que quiero decir es que me parece que ambos la complementan perfectamente, de manera que usted no puede renunciar a ninguno de los dos. Por eso, si alguien puede cambiar las cosas, es uno de ellos, mereciéndose sup amor más que el

otro.

—Interesante perspectiva —comentó ella, sonriendo—. Así que debería dejar que ellos decidieran en lugar de verme obligada a tener que elegir.

—Exactamente —respondí—. Es más, debería dar lo mejor de sí misma a cada uno para ponerlos en la misma situación... Así veríamos quién gana el duelo amoroso.

Unas semanas más tarde, volví a ver a la joven: estaba serena y sonreía. Me dijo que, por fin, después de mucho tiempo, se sentía liberada de la angustia de tener que elegir entre ambos. Y no sólo eso, sino que había sido capaz de vivir bien las dos relaciones a la vez. No obstante, le había asaltado la duda de si esta condición se mantendría durante mucho tiempo: a ella le resultaba cómoda y, mientras tanto, los dos hombres esperaban llenos de atenciones y de mimos. Discutimos sobre esta posibilidad y llegamos a la conclusión de que, si ellos estaban de acuerdo y ella también, ¿dónde estaba el problema? Pero, en realidad, se trataba de una paz aparente; de hecho, en la siguiente sesión, casi un mes después, la mujer me contó una cosa muy distinta. El creativo fascinante y pasional sucumbió y la agredió golpeándola e insultándola; le mostró una parte insospechada de su personalidad. Ella se asustó muchísimo y, pese a que había reconocido que le había hecho agotar la paciencia precisamente por la serenidad con la que ella vivía las dos historias paralelas, no podía aceptar la violencia sufrida, pero, sobre todo, la fragilidad emocional que el hombre había mostrado por primera vez. Por eso, pese a las excusas y los repetidos intentos de reconciliación por parte de él, la mujer se negaba a verlo.

Me contó que ahora sentía un auténtico rechazo físico y psicológico hacia él: algo se había roto. Luego dijo que había comprendido la estrategia que le había sugerido, es decir, poner contra las cuerdas a los dos hombres en lugar de encontrarse ella en esa situación, para sacar la verdadera naturaleza que, en el caso de ese hombre, no sólo la había asustado, sino que también le había repugnado.

Le recordé las palabras de Oscar Wilde: «Para poner a prueba la realidad, debemos verla en la cuerda floja. Cuando las verdades devienen acróbatas, podemos juzgarlas». Y ella, con sagacidad, me respondió que, durante aquellos días, había terminado de entender una cita de Nietzsche contenida en el libro que la había convencido de acudir a mí: «Un amor puede durar eternamente, siempre que ninguno de los dos encuentre el límite del otro».

Conclusiones

Como colofón a este tratado, me gustaría proponer una reflexión relativa a la responsabilidad individual de decidir y de elegir, es decir, la relación de interdependencia entre la responsabilidad, que tendemos a evitar, y la libertad individual, a la que solemos aspirar. Con mucha frecuencia, la reciprocidad circular entre responsabilidad y libertad suele ignorarse; queremos ser libres, pero no responsables. Intentar evitar la responsabilidad, sin embargo, equivale a reducir la libertad, que se expresa ante todo en la posibilidad de decidir y de elegir, es decir, en el denominado *libre albedrío*. Como he tratado de explicar, actualmente las cosas son mucho más complejas que hace unos siglos, pero el hecho de que ser libres se corresponda con ser responsables de nuestras acciones no ha cambiado, ya que se trata de una prerrogativa inevitable de la existencia. Por tanto, como escribe Stéphane Mallarmé en *Un golpe de dados*, si bien es verdad que algunas veces no podemos ser más que una hoja arrastrada por el viento, debemos decidir si abandonar el timón de nuestro navío en mitad de las olas del océano de la vida o jugar con el azar y desafiar las fuerzas adversas de la naturaleza o del destino, aprendiendo a afrontar y gestionar de la mejor manera posible nuestras limitaciones humanas. Además, debemos tener en cuenta que no decidir supone tomar la decisión de dejar que el destino o los demás elijan por nosotros.

El filósofo y escritor José Ortega y Gasset nos legó unas ideas muy claras a este respecto: «El hombre no tiene naturaleza, sino historia. El hombre no es más que drama. Su vida se reduce a elegir y a construir mientras procede. El hecho de ser humanos consiste en esa elección y en esa inventiva. Todo ser humano es novelista de sí mismo y, aunque pueda elegir entre ser un escritor original o uno plagario, no puede evitar elegir. Está condenado a ser libre».

Bibliografía

- American Psychological Association, *Diccionario conciso de psicología*, México, Manual Moderno, 2010.
- Damasio, A., *Y el cerebro creó al hombre: ¿cómo puede el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?*, Barcelona, Destino, 2010.
- De Shazer, S., *Claves para la solución en terapia breve*, Barcelona, Paidós, 1995.
- Gazzaniga, M., *El pasado de la mente*, Barcelona, Andrés Bello, 1999.
- Goldberg, E., *La paradoja de la sabiduría: cómo la mente puede mejorar con la edad*, Barcelona, Crítica, 2006.
- Montano, A.; Nardone, G.; y Sirovich, G., *Resurgir y vencer: Una historia de talento, técnica y estrategias mentales*, Barcelona, Paidós, 2013.
- Nardone, G., *Miedo, pánico, fobias: la terapia breve*, Barcelona, Herder, 1997.
- , *Psicosoluciones: cómo resolver rápidamente problemas humanos imposibles*, Barcelona, Herder, 2004.
- , *El arte de la estratagema: cómo resolver problemas difíciles con soluciones simples*, Barcelona, RBA Integral, 2004.
- , *No hay noche que no vea el día: la terapia breve para los ataques de pánico*, Barcelona, Herder, 2004.
- , *Problem Solving estratégico: el arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*, Barcelona, Herder, 2010.
- , *Psicotrampas: identifica las trampas psicológicas que te amargan la vida y encuentra las psicosoluciones para vivir mejor*, Barcelona, Paidós, 2014.
- , *L'arte di mentire a se stessi e agli altri*, Milán, Ponte alle Grazie, 2014.
- ; Giannotti, E.; y Rocchi, R., *Modelos de familia: conocer y resolver los problemas entre padres e hijos*, Barcelona, Herder, 2003.
- ; y Balbi, E., *Surcar el mar sin que el cielo lo sepa: lecciones sobre el cambio terapéutico y las lógicas no ordinarias*, Barcelona, Herder, 2009.
- ; y De Santis, G., *Pienso, luego sufro: cuando pensar demasiado hace daño*, Barcelona, Paidós, 2012.
- ; y Portelli, C., *Ossessioni, compulsioni, manie: capirle e sconfiggerle in tempi brevi*, Milán, Ponte alle Grazie, 2013.
- ; y Salvini, A., *El diálogo estratégico. Comunicar persuadiendo: técnicas para conseguir el cambio*, Barcelona, Herder, 2011.
- ; y Salvini, A., *Dizionario internazionale di psicoterapia*, Milán, Garzanti, 2013.
- ; y Watzlawick, P., *El arte del cambio: manual de terapia estratégica e hipnoterapia sin trance*, Barcelona, Herder, 1992.
- ; y Watzlawick, P., *Terapia breve: filosofía y arte*, Barcelona, Herder, 2012.
- Schwartz, B., *Por qué más es menos: la tiranía de la abundancia*, Madrid, Taurus, 2005.
- Selye, H., «A syndrome produced by diverse nocuous agents», *Nature*, 138, 32, 1936.
- Watzlawick, P.; Weakland, J. H.; y Fisch, R., *Cambio: formación y solución de los problemas humanos*, Barcelona, Herder, 1976.

Notas

* El término fue utilizado por primera vez en *Psicotrampas* (Nardone, 2014). En el texto se describen las quince psicotrampas principales, es decir, las diferentes tentativas de solución disfuncionales, subdivididas en las dos categorías de expresión: la del pensamiento y la de la acción.

* Esta psicotrampa, que se expresa en el plano del pensamiento, hace que la matriz intuitivo-profética sea la que guía y contamina los procesos mentales posteriores. En la práctica, es como si la persona llevara puestas unas gafas deformantes que alteran sus percepciones, mostrándole sólo lo que confirma sus sensaciones y excluyendo lo que las desmiente.

* El paleoencéfalo en sentido filogenético es la parte más arcaica del cerebro, sede de los comportamientos más instintivos y de las funciones vitales para la supervivencia.

** El telencéfalo está constituido por los hemisferios cerebrales, es decir, por el neocórtex, que es la parte más reciente en sentido filogenético y sede de las elaboraciones de la información más complejas.

* Se definen como *fenómenos circulares* aquellos que derivan de la intervención de diferentes variables interdependientes, según las cuales «A influirá sobre B, que influirá sobre A, que influirá sobre B, con cierto grado de probabilidad», constituyendo, de este modo, un proceso constante de influencia recíproca.

* Término con el que los estudiosos de Historia Antigua y de Arqueología identifican a la caballería pesada de Alejandro Magno, formada en su mayoría por nobles macedonios y por secuaces del rey.

* Esta técnica, procedente de los estudios filosóficos de Hans Vaihinger (*Philosophie des Als Ob*, 1911), fue formulada por primera vez en el ámbito psicoterapéutico por Paul Watzlawick. Se utiliza para favorecer en primer lugar el cambio de comportamiento en una persona y, como consecuencia, el de las propias creencias y la propia percepción de la realidad. Cuando se provoca un proceso sutil de autoengaño estratégico, la técnica del *como si...* produce una realidad inventada que permite a la persona modificar su problema o su percepción disfuncional de la realidad (Nardone y Salvini, 2013).

* En el campo del diálogo estratégico (Nardone y Salvini, 2011), dichas preguntas se utilizan para explorar áreas de interés clínico y favorecen que salgan a la luz los mecanismos de funcionamiento y la persistencia del problema.

* La pregunta es la siguiente: «Supongamos que esta noche, mientras está durmiendo, ocurre un milagro y el problema se soluciona. ¿De qué se daría cuenta? ¿Cómo sabría que ha ocurrido el milagro? ¿Qué es lo que sería diferente? ¿De qué se darían cuenta las personas que le rodean?». Se trata de la técnica típica de la psicoterapia que se centra en la solución (De Shazer, 1995) y cuyo objetivo es ayudar a la persona a imaginarse un escenario más allá del problema, facilitando a ésta y al terapeuta informaciones útiles y prácticas que seguir con la finalidad de llegar a la solución (Nardone y Salvini, 2013).

* En ámbito deportivo, se denomina *trance agónico* el período caracterizado por una máxima focalización, concentración y dilatación de las capacidades perceptivas funcionales en la acción agónica (Montano, Nardone y Sirovich, 2013).

El miedo a decidir

Giorgio Nardone

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)

si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *La paura delle decisioni*

Publicado originalmente en italiano por Ponte alle Grazie, an imprint of Adriano Salani Editore

© Diseño de la cubierta: Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial del Grupo Planeta

Ilustración de la cubierta: © Edmon de Haro

© Adriano Salani Editore s.u.r.l., 2014

© de la traducción, Paula Caballero Sánchez y Carmen Torres García, 2016

© de todas las ediciones en castellano

Espasa Libros, S. L. U., 2016

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

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

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero 2016

ISBN: 978-84-493-3199-2 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

Prólogo	4
Las formas del miedo a decidir	7
El miedo a equivocarse	9
El miedo a no estar a la altura	11
El miedo a exponerse	13
El miedo a no tener el control o a perderlo	15
El miedo a la impopularidad	17
Construimos lo que después sufrimos	20
Las formas en que sufrimos las decisiones	22
Tipos de decisiones	29
Gestionar el miedo a las decisiones	36
Competencias y habilidades en la toma de decisiones	44
Autoengaños y decisiones	51
Historias	54
Conclusiones	64
Bibliografía	65
Notas	66
Créditos	76