

Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

II – AUTODIRECCIÓN Y AUTOEFICACIA

1. MADUREZ Y RESPONSABILIDAD (Gonzalo)

Principios de alto rendimiento: RESPONSABILIDAD e INTEGRIDAD.

Madurez y responsabilidad son dos conceptos que van de la mano. Lo que define la madurez de una persona no son los años, tampoco la experiencia. La madurez viene dada por la capacidad de asumir la responsabilidad de los actos y decisiones.

A las personas inmaduras les encanta buscar excusas, encontrar justificaciones y señalar culpables que explican lo que salió mal, pero que les dejen exentos de responsabilidad. Una persona madura se mide por su tendencia a asumir su responsabilidad en lo que ocurre.

Una clave fundamental para entender el principio de responsabilidad está en distinguir las palabras responsabilidad y culpabilidad:

En Derecho se dice que para ser **culpable** hay que ser el causante del mal causado. Es decir, en la culpa hay un elemento de **causalidad**. De hecho, cuando en las empresas decimos "¿Quién es el responsable de esto?" en realidad lo que estamos buscando es el "culpable".

La responsabilidad la definimos en INFOVA como la capacidad de responder, "respons – habilidad", habilidad de responder. Si tengo capacidad para dar una respuesta ante lo que ocurre soy responsable, sea o no el causante del mal causado.

Lo que me hace responsable no es ser el causante del mal causado, es la **capacidad de dar una respuesta ante lo que ocurre**. Somos responsables de aquello que podemos hacer o provocar que ocurra.

Los más maduros, se atreven a mirar su responsabilidad a la cara, aceptar la parte que les corresponde de lo que ha ocurrido y seguir caminando.

Asumir responsabilidad da el poder de provocar un resultado diferente. Si el resultado no depende de mí, no lo puedo cambiar. Si yo tengo influencia sobre el resultado, entonces tengo el poder de cambiarlo.

Renunciar a la responsabilidad te convierte en **víctima**. Las víctimas son personas a las que les ocurren cosas sin haberlo provocado ni permitido de ninguna manera.

Por ejemplo, las personas que son despedidas en los procesos de cambio, en muchas ocasiones han estado resistiéndose al cambio propuesto por la organización, racaneando el esfuerzo, criticando a la dirección, protestando y de mal humor, contaminando el ambiente del grupo y luego, cuando les despiden, dicen: "Soy una víctima del cambio", cuando en realidad son víctimas de su actitud.

Lo peor de sentirse víctima de lo que te ocurre es que no hay nada que aprender de esa experiencia, mientras que si asumes la parte que te corresponde de responsabilidad, podrás aprender del "error cometido".

Muchas veces no eres responsable de lo que te ocurre, **pero siempre eres responsable de lo que haces con lo que te ocurre**. Un accidente es un accidente y puede que no lo provocaras de ninguna manera, pero una vez que ha ocurrido, cómo lo vives, cómo te recuperas, cómo rehaces tu realidad, si es responsabilidad tuya.

Cómo director de equipos:

- 1.- Ofrece responsabilidad a tus colaboradores y asume la parte que te toca cuando algo no funciona.
- 2.- Exige responsabilidad. No te entretengas en buscar culpables. Invítalos a que exploren la responsabilidad. No toleres las excusas.
- 3.- Crea una cultura donde el error tenga espacio. El único error que no debes tolerar es el de la falta de atención, falta de dedicación, desidia o desgana. El resto de los errores son parte de la realidad.

Madurez, sin excusas, sin culpables, sin echar balones fuera.

REFLEXIÓN

- Asumir la responsabilidad sobre las consecuencias de tus actos y decisiones empodera y permite el crecimiento personal y profesional.
- Al asumir tu parte de responsabilidad en un fracaso, estás invitando a tu equipo a que asuman su parte de responsabilidad, y decidan actuar en consecuencia.

2. EL VALOR DE LA EXCELENCIA (Gonzalo)

La excelencia es una actitud personal ante un reto, exigencia o trabajo. Yo decido ser excelente.

- La actitud de dar lo mejor de mí, es mía, no debe ser impuesta. Repitiéndola la hago un hábito.

Usar los recursos disponibles, el estado de ánimo del momento, con las herramientas que tengas, hacer el mejor de los esfuerzos para lograr el mejor resultado que puedas dar en ese momento y esas circunstancias.

- Las circunstancias varían, las herramientas, recursos, estados personales, varían. Pero lo que debería mantenerse constante es tu deseo de dar lo mejor de ti.

Si «juego mi mejor tenis» así no gane, tengo la satisfacción de haber hecho mi mejor esfuerzo. Es el camino al éxito.

- Aunque en ese momento no obtenga el éxito, me estoy preparando para obtenerlo al hacer que dar lo mejor de mí sea un hábito.

Cinco claves:

1. Sé excelente. Sirve de ejemplo. No pidas lo que no das. Pon el corazón en lo que hagas.
2. Sé claro con las expectativas que tienes del equipo. Que cada uno sepa lo que se espera de él. Verifica que conocen tu expectativa.
3. Cuida el vínculo con tus colaboradores. La gente tiende a la reciprocidad, por tanto, si das lo mejor, obtendrás lo mejor.
4. Sé exigente. Sé firme en los objetivos, eleva el listón. No te conformes con menos, ni en ti mismo ni en los demás.
5. Crea una clara sensación de equipo. Que el juego sea del equipo, no de personas en concreto: o triunfamos todos o fracasamos todos.

Si das lo mejor de ti, aunque no logres ese objetivo aprenderás en qué puedes mejorar, qué tienes que aprender. De tus fortalezas y carencias. Fallar es una lección que nos puede impulsar adelante. Y estarás mejor preparado para la siguiente oportunidad.

- Lo peor de fallar es no aprender nada.

Crea las condiciones para que tus colaboradores quieran dar lo mejor de sí mismos.

- Da ejemplo, que tus colaboradores deseen dar lo mejor de ellos por reflejo de tu propia exigencia. Que entiendan que dar lo mejor de ellos se valora y recompensa de alguna forma. El esfuerzo se aprecia.



REFLEXIÓN

Dar lo mejor de ti no te garantiza el éxito, pero sí la tranquilidad de saber que has hecho el mejor esfuerzo.

Cada día plantéate el reto de dar lo mejor, tu mejor versión.

TED TALK

<https://www.youtube.com/watch?v=FXL2G1p-EDw>

CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE

- ¿Cuáles son las claves de la excelencia?
- ¿Suelo, en mi vida personal y profesional, dar lo mejor de mí mismo o soy conformista?
- ¿Tengo presente en todas mis tareas si las estoy haciendo por cumplir o por dar lo mejor?
- ¿Hago lo que me piden o intento ir un poco más allá, dar más?
- ¿Experimento en mi vida la satisfacción del trabajo bien hecho?
- ¿Valoro en mis colaboradores el esfuerzo aplicado así no haya obtenido el resultado esperado o busco los resultados sin importar los medios?

3. LA Balsa de la Medusa. Fortaleza y Resiliencia (Gonzalo)

- Ante la adversidad, saca tu mejor versión: elige la fortaleza y la resiliencia como la mejor actitud para superar la situación.

- Dar tu 100% no te garantiza el resultado, pero si que creará las condiciones para que el éxito pueda aparecer.
- En "la balsa de la vida" ... ¿tú qué rol quieres asumir, aquél al que la preocupación lo paraliza, o aquél que, pase lo que pase, seguirá haciendo algo para que la situación mejore?

RESILIENCIA: tiene que ver con la capacidad de recuperarte ante la adversidad para volver a la situación previa a la dificultad. La resiliencia se educa, se entrena, no hay un gen resiliente (Boris Cyrulnik). Para poder educarla necesitas adversidad, si la vida no te da adversidad es muy difícil tenerla, Viktor Frankl va más allá y dice que la resiliencia se elige. La actitud ante la dificultad es de tu elección.

FORTALEZA: tiene que ver con la capacidad de resistir en la dificultad, con la capacidad de aguantar hasta que ese acontecimiento termina.

Pelear hasta el final no garantiza que el resultado vaya a ser un éxito, no vas a ganar todas las peleas pero sí te da más opciones de éxito. Rendirse es aceptar la derrota mientras que estar peleando es seguir teniendo opciones.

Dar tu 100% + fortaleza + resiliencia son cualidades que van a crear el espacio para el éxito. La vida consiste en crear espacio para que el éxito pueda aparecer. Acepta la adversidad, vívela como parte del desarrollo del carácter, lucha y confía en que el resultado va a ser el mejor posible.

4. COMPROMISO E INTEGRIDAD (Gonzalo)

El compromiso y la integridad son dos principios esenciales que conectan directamente con la eficacia personal y profesional.

Compromiso

- Lo definimos como la actitud y la intención de hacer lo que haga falta para provocar un resultado. Hacer lo necesario para alcanzar un objetivo. Hacer lo que está en tu mano.

Esta actitud de hacer lo que haga falta es sin salir del marco de juego. De otra forma podríamos concluir que el fin justifica los medios. El compromiso va muchas veces de la mano de la excelencia, definida como la actitud de dar tu cien por cien cada día. Lo mejor que eres capaz de hacer con los recursos, la experiencia y el tiempo que tienes. La excelencia es una ACTITUD no un resultado.



Integridad

- La definimos como la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. La falta de integridad, por el contrario, consiste en decir una cosa y hacer otra. Detrás de nuestra palabra estamos nosotros. Cuando faltamos a nuestra palabra a quien estamos fallando es a nosotros mismos.

El proceso para cuidar tu integridad es el siguiente:

- 1.- No te comprometas alegremente. Cuida tus compromisos. No des tu palabra si no puedes cumplir
- 2.- Si ya diste tu palabra, cúmplela.
- 3.- Si no vas a poder cumplir, renegocia con tiempo. Renegociar también es una forma de cuidar tu palabra.
- 4.- Si no has podido cumplir ni renegociar y no has cumplido tu palabra, pide disculpas.

Para terminar, dos ideas:

1. Primera: si eres una persona comprometida y cumples tu palabra, eres una persona fiable y confiable. Multiplicas tu marca personal, se puede trabajar contigo.
2. Segunda: el compromiso y la integridad se eligen. Es una decisión personal, es una elección y, por tanto, eres responsable de ello si así lo decides.

Invitación a la observación

Te invito a que observes si las personas que te rodean son comprometidas e íntegras. Si cuando dan su palabra, la cumplen. Si te dicen que van a llamar y... lo hacen. Y observa después si tú a lo mejor también estás haciendo algo parecido sin darte cuenta. Descubrirás ahí una excelente oportunidad de desarrollar tu compromiso e integridad y tu capacidad como líder se verá reforzada.

Guía del formador

Para trabajar el contenido de este vídeo con tu equipo lo primero que has de hacer es recordar el contenido de este con ellos. Pregúntales que entienden por compromiso según lo que han visto en el vídeo. Y qué entienden por integridad. Pídeles que indiquen

quiénes consideran que en el equipo el compromiso y la integridad están presentes. Pide a cada uno que expongan los motivos que le llevan a considerar que sí o que no están presentes. Busca ejemplos, situaciones concretas donde puedan haber visto manifestaciones o ausencias de compromiso e integridad. Y ahora lo importante: pregunta al equipo qué nivel de compromiso e integridad queremos para nosotros, como equipo. Cómo queremos usar estos dos principios en nuestro propio equipo. Identifica conductas concretas donde vamos a ver aplicados estos dos principios y también casos reales en los que prevemos que se pueden romper (por ejemplo, decirme que mañana a las tres me llamas y que no lo hagas). Tener claridad y un acuerdo común sobre que entendéis por compromiso e integridad en vuestro equipo y cómo lo vais a llevar a cabo os ayudará enormemente a convertir en realidad su aplicación.

Termina agradeciendo a todos su participación.

Artículo: Valor del Liderazgo Esencial

<https://liderazgoesencial.wordpress.com/2018/02/19/compromiso-valor-del-liderazgo-esencial/>

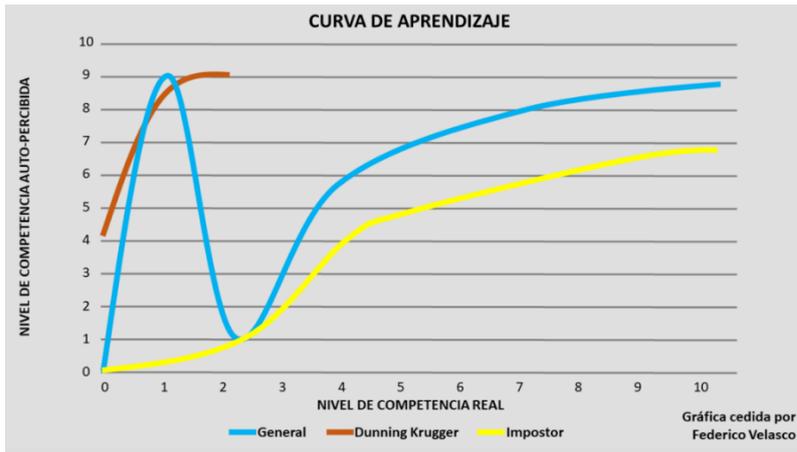
5. EL SÍNDROME DEL IMPOSTOR (Irene)

¿Qué es el síndrome del impostor?

Es la creencia que tienen personas talentosas, inteligentes y competentes sobre sí mismos, de no ser tan buenos como la gente cree, y que tienen engañado a todo el mundo a su alrededor.

La otra cara de la moneda es el síndrome de Dunning Krugger, que es el efecto contrario: personas que objetivamente carecen de talento o no son competentes en algún área, pero se sienten totalmente capacitados y mejores en esa tarea que la media de personas.

El problema para las empresas es que por el efecto Dunning Kruger, muchos incompetentes aparentan una gran seguridad en sí mismos y esto tiende a asociarse con una alta capacidad de liderazgo. Por lo tanto, si no tenemos un sistema de evaluación del desempeño eficiente y objetivo, estos incompetentes tenderán a ir creciendo en la compañía, haciendo cada vez más daño, hasta que su incompetencia sea detectada.



¿Cómo detectar a los que tienen Síndrome del impostor?

Sus síntomas más característicos son:

- Gran desconfianza hacia las propias habilidades y competencias.
- Miedo intenso a ser "descubierto" por los demás.
- Inseguridad que se extiende más allá del ámbito puramente laboral, lo que llega a afectar a las relaciones sociales.
- Expectativa permanente de fracaso frente a todas aquellas situaciones similares a las ya superadas con éxito.
- Desmotivación laboral temporal.
- Emociones negativas (desesperanza, ansiedad, tristeza) sin que exista una causa aparente para sufrirlas.

A mí me gusta decirles, "si te vieras con los ojos que te vemos los demás, quedarías maravillado".

Qué hacer con un empleado con síndrome del impostor en tu equipo:

- Haz todo lo posible por reforzar su autoestima y hacerle ver, mediante feedbacks positivos, que todo lo que ha conseguido ha sido gracias a su valía.

Si tienes personas en tu equipo con una confianza en sí mismos desmesurada, y que consideras que su nivel de expertos no coincide con su autopercepción, puedes estar antes un colaborador Dunning Kruger.

Qué puedes hacer ante un síndrome del impostor: detectarlos, darle feedback continuado, honesto, y claro y formarle en aquella área que lo necesite.

Vídeo extra:

¿Cómo aprendemos las personas?

El modelo explica las etapas por las que pasamos cada uno para aprender cualquier nueva habilidad.

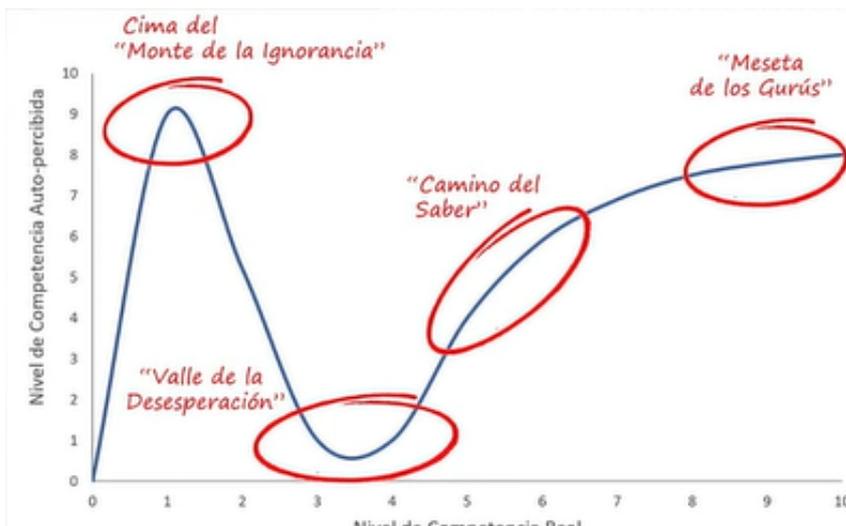
1. Inconscientemente incompetente: no somos conscientes de lo difícil que nos va a resultar hasta que no iniciamos ese aprendizaje.
2. Conscientemente incompetente: empiezas a ser consciente de tu torpeza. Implica aceptar nuestras limitaciones. Esta fase va más ligada a nuestros miedos.
3. Conscientemente competente: empezamos a ver que aprendemos. Nos vamos sintiendo más expertos.
4. Inconscientemente competente: se domina el aprendizaje de lo nuevo y se nos olvida lo difícil que nos resultó aprender.

Relacionando el nivel de confianza que sentimos mientras estamos aprendiendo, con nuestro nivel de conocimiento, vemos que en una 1ª fase, en cuanto empiezo a saber algo del tema, me vengo arriba. Siento que lo sé todo y me permito discutir con expertos en la materia. Aquí está la cima de la ignorancia.

La gente que empieza a tomar conciencia de lo que no sabe, cae rápidamente en el valle de la desesperación. Sería la fase de Incompetencia Consciente.

Pero si persevero, entro en el camino del saber. Mi nivel de confianza aumenta y me voy sintiendo más cómodo en esa tarea.

Para acabar en la meseta de los gurús, el conocimiento inconsciente.



6. PRINCIPIO DE ELECCIÓN 1 y 2 (Gonzalo)

¿Por qué hay gente más motivada que otra?, ¿de qué depende?.

Las teorías de motivación se agrupan en:

1. Teorías de **contenido**: explican QUÉ motiva a un ser humano.
2. Teorías de **proceso**: explican CÓMO motiva a un ser humano.

Existen muchas teorías de contenido y de proceso como estas pero **NINGUNA FUNCIONA**



TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS



TEORÍA DE LOS REFUERZOS



Pero entonces, ¿qué es lo que sí funciona?

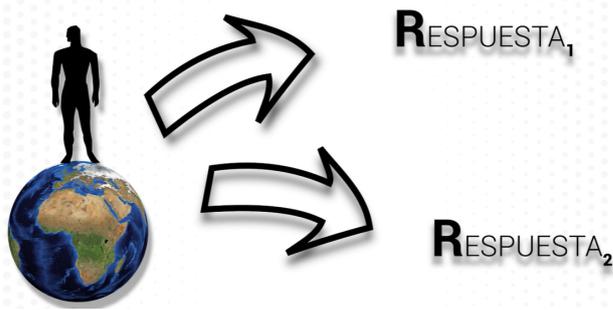
1. Tú no tienes el poder de motivar a nadie. Lo que sí tienes es el poder de crear las condiciones para que puedan alcanzar un alto nivel de motivación.

Factores que **influyen** en la motivación:

- Genética: si tu entorno ha sido triste es probable que tiendas a ello.
- Las circunstancias: para tener una actitud más optimista, más positiva
- Tu historia personal: si ha sido dura dificulta el nivel de motivación

Todo esto **influye** pero no **determina** tu nivel de motivación.

Lo que determina es "tu elección". El ser humano es el único ser vivo del planeta que es capaz de elegir su respuesta independientemente del estímulo. Podemos elegir el nivel de motivación (alto o bajo), incluso con todo en contra.



No se pide que no te desmotives sino que no te quedes a vivir ahí.

Incluso para cambiar las cosas hay que tener un alto nivel de motivación.

Si puedes elegir, **elige lo mejor para ti, elige un alto nivel de motivación y un alto nivel de entusiasmo.**

Las personas eligen bajos niveles de motivación por:

- Comodidad, es más fácil dejarse llevar que elegir mi respuesta. No hago esfuerzos. Es más cómodo pensar que tu nivel de motivación no depende de ti sino de los demás.
- No saben o han olvidado que tienen el poder de elegir su nivel de motivación

Utilízalo no por hacer un favor a tu equipo, sino a favor de ti. El primer beneficiado eres tú.

Motivación a nuestros colaboradores: devuelve a tu colaborador la responsabilidad sobre su propio nivel de motivación.

Tú no tienes el poder de motivar a nadie, pero sí el poder de crear las condiciones para que a tu colaborador le resulte fácil elegir un alto nivel de motivación.

La vida te pide distintos estados de ánimo. La cuestión es si son las circunstancias quienes deciden en qué piso está tu ascensor o si eres tú el que se hace cargo de elegir tu nivel de motivación.



Guía del formador

Después de ver el video con el equipo, pregúntales por su nivel de acuerdo o desacuerdo con lo que defiende el principio de elección:

"nuestra capacidad para elegir nuestra actitud ante lo que nos ocurre con independencia de nuestra genética y las circunstancias que nos rodean".

La primera vez que escuchas el principio de elección es normal que genere resistencia. Este principio nos hacer responsables de nuestro nivel de motivación, por ejemplo, y para muchas personas es más tranquilizador pensar que su nivel de motivación depende de factores ajenos a ellos. Escucha las respuestas y no pretendas forzar la aceptación del principio de elección. El debate en si mismo es un primer paso y a veces es lo que puedes conseguir de momento.

Pregúntales cómo ven el nivel de motivación del equipo.

- ¿Estamos eligiendo la respuesta más inteligente a nivel de motivación y entusiasmo?
- ¿Qué nos ayudaría a elegir una respuesta más inteligente desde el punto de vista de la motivación?

Termina agradeciendo a todos su participación

7. LAS CLAVES DE LA FELICIDAD (Gonzalo e Irene)

Martin Seligman es psicólogo y escritor estadounidense, padre de la psicología positiva. Se lo conoce principalmente por sus experimentos sobre la indefensión aprendida (learned helplessness) y su relación con la depresión. Desde finales del 2005, Seligman es director del Departamento de Psicología de la Universidad de Pensilvania. Previamente había ocupado el cargo de presidente de la Asociación Estadounidense de Psicología (APA) desde 1996.

Se ha dedicado los últimos 30 años a estudiar por qué hay personas más felices que otras. Se puso a investigar diferentes colectivos para ver si unos eran más felices que otros, por género, por edad, por estado civil, por nivel adquisitivo, por estado de salud. Llegó a la conclusión de que no había ningún colectivo que en sí mismo fuera más feliz que otro. Así que buscó qué tenían en común las personas más felices sobre la tierra.



Tras muchos años de estudio, llegó a la conclusión de que las personas más felices tienen tres cosas en común:

1.- **Tienen un propósito en la vida.** Creen que su vida tiene un rumbo. Viktor Frankl utilizó la logoterapia para el tratamiento de personas con depresión. La logoterapia es una terapia que propone que la voluntad de sentido es la motivación primaria del ser humano, una dimensión psicológica inexplorada por paradigmas psicoterapéuticos anteriores, y que la atención clínica a ella es esencial para la recuperación integral del paciente. Parece que tener un propósito en la vida, una respuesta a las preguntas ¿para qué estamos en el mundo y de qué manera nuestra presencia contribuye? nos hace sentirnos más felices. Si además eres capaz de ver cuál es el sentido profundo de lo que haces y de qué manera tu trabajo cotidiano impacta sobre tu propósito en la vida, mucho mejor.

2.- **Tienen vocación de servicio.** Tienen especial inclinación por ayudar, por colaborar con otros. Buscan oportunidades para colaborar con su entorno.

3.- **Son personas agradecidas.** Íntimamente agradecidas, buscan los pequeños detalles positivos en cada momento, agradecen lo bueno que tienen y agradecen a otros todo aquello que hacen por ellos.

Guía del formador

LAS CLAVES DE LA FELICIDAD

1. Durante dos semanas pídele a cada miembro de tu equipo que escriba algo positivo que haya tenido cada día.
2. Pídele que piense en una persona que haya sido importante en su vida, y que esté viva. Que le escriba una carta de unas 300 palabras sobre aquello que ocurrió, con el mayor número de detalles posible. Que describa que pasó, si lo

recuerda, que utilice alguna de las expresiones que usó esa persona. Que explique lo que le hizo sentir y como cambió la situación para él. Y que termine con: "por todo ello, quiero darte las gracias".

3. *Pídele que haga algo altruista, si es alguien que no conoce, mejor. Puede tener un detalle inesperado con alguien de su entorno. No tiene porque ser un regalo, puede escribir, dibujar, cantar, bailar, buscar un chiste o un video significativo.*

Termina agradeciendo a todos su participación

Dinámicas que te pueden ayudar

1. Durante dos semanas escribe algo positivo que haya tenido tu día.
2. Piensa en una persona que ha sido importante en tu vida, y que esté viva. Escríbele una carta de unas 300 palabras sobre aquello que ocurrió, con el mayor número de detalle posible. Describe qué pasó y, si lo recuerdas, utiliza alguna de las expresiones que usó esa persona. Explica lo que te hizo sentir y como cambió la situación para ti. Termina con por todo ello, quiero darte las gracias.
3. Haz algo totalmente altruista, si es a alguien que no conoces, mejor. Puedes tener un detalle inesperado con alguien de tu entorno. No tiene por qué ser un regalo, puedes escribir, dibujar, cantar, bailar, buscar un chiste o un video significativo.
4. Busca cada día algo que puedas agradecerle a alguien y hazlo.

8. AGILIDAD EMOCIONAL (Irene)

Una de las claves en gestión emocional tiene que ver con la agilidad emocional, con ser capaces de entrar y salir de nuestras emociones inefectivas de forma fluida. Una de las limitaciones que tenemos los seres humanos es que tendemos a quedarnos enganchados en emociones inefectivas que nos limitan a la hora de tomar decisiones, de planificar o encontrar soluciones. Somos mucho mejores líderes si regulamos nuestras emociones.

Todos tenemos una **mentalidad fija**, que nos hace reaccionar, dominada por el estímulo. Es la mentalidad que funciona con memorias del pasado, es automática, rápida e intuitiva pero no reflexionada. Es aquella que actúa cuando tiramos de instinto, de memorias pasadas alojadas en nuestro inconsciente, de creencias, de juicios, de prejuicios. Es la mentalidad que activa la motivación extrínseca: que hace que nos motiven los premios y los castigos. Cuando vivimos mucho tiempo en mentalidad fija, nos quedamos enganchados en las emociones.

La **mentalidad en crecimiento** es la que reflexiona, la que cuestiona, la que cambia, la que aprende e incorpora, la que se actualiza. Si queremos ser ágiles emocionalmente, tenemos que activar este tipo de mentalidad.

El primer paso es tomar conciencia de nuestras propias emociones. La incapacidad para identificar o expresar emociones se llama Alexitimia. Las personas bajo este síndrome creen que no tienen cambios emocionales. Si quiero aprender a agilizar mi proceso emocional, necesito ser consciente de ellos.

4 pasos para ayudarte a ser mas ágil emocionalmente.

1. **Muéstrate.** Hazte consciente, ponle nombre, identifica qué sientes, cómo y dónde lo sientes. Trata de encontrar el origen ¿De qué te está protegiendo esa emoción? Cuando pensamos en la emoción activamos el córtex prefrontal, la parte pensante de nuestro cerebro y le quitamos recursos mentales a la emoción.
2. **Cambia de contexto.** Sal del entorno en el que la emoción se ha producido. Vete a la calle, prepárate una bebida caliente, escribe... Tendemos a asociar los lugares con las emociones que nos producen. Cambia de interlocutor. Nuestras emociones se sostienen con el estímulo que las ha producido, el pensamiento que las acompaña y el contexto.
3. **Toma tu camino.** En muchas ocasiones nos quedamos enganchados a emociones ineficaces porque lo que hago está en conflicto con mis valores. Cuando estoy muy enfadado o asustado ¿qué valor o bien estoy protegiendo? Ser coherente con nosotros mismos nos acerca a la serenidad mental.
4. **Avanza.** Haz pequeños cambios. ¿Qué estímulos me llevan a emociones poco efectivas? ¿Qué personas, situaciones o contextos me colocan en esas emociones que me hacen salir de mi centro? Si puedes, haz pequeños cambios, convierte en hábitos aquellas cosas que sabes que te ayudan emocionalmente. Haz mindfulness, meditación, práctica de respiraciones, descansos...

Algunas premisas que te pueden ayudar a ser mas ágil emocionalmente.



7 PREMISAS PARA LA AGILIDAD EMOCIONAL

HAZTE RESPONSABLE DE TUS PROPIAS EMOCIONES
VALORA TUS EMOCIONES
EL CAMBIO ES LO PERMANENTE, NO TE FRUSTRES POR LOS CAMBIOS
REVISA TUS EXPECTATIVAS
TODOS ESTAMOS APRENDIENDO
ABANDONA LA IDEA DE NO SENTIR MIEDO
RÍE, BAILA, HAZ LO QUE DISFRUTAS

9. PRIMEROS PASOS PARA MEDITAR (Irene)

¿Qué es meditar? Meditar no es poner la mente en blanco, no es ponerse en posturas concretas.

Meditar es aquietar la mente, es entrar en un estado de relajación física y serenidad mental.

Es la capacidad de entrenar nuestro cerebro para poder gestionar nuestros pensamientos.

Los beneficios de la meditación: reduce la sensibilidad de la amígdala, agudiza los sentidos, baja la presión arterial, disminuye las pulsaciones, elimina las citoquinas

que son las hormonas del envejecimiento, desarrolla nuestra atención, nos ayuda a concentrarnos, a tomar mejores decisiones.

Siéntate en una postura cómoda, con la espalda recta, la coronilla hacia arriba, la barbilla hacia dentro. Los pies bien posados sobre el suelo. Las manos sobre las piernas, hacia arriba o hacia abajo.

Puedes tener los ojos abiertos o cerrados.

Pon tu atención en un elemento, un punto en la sala, una vela, o en el aire que entra y sale de ti, o en tu abdomen que se mueve hacia adentro o hacia afuera.

Observa tu respiración, no la cambies, no la juzgues solo obsérvala y concentra tu atención en un punto dentro o fuera de ti.

1. **Técnica de contar respiraciones:** Cuenta respiraciones hasta 10. Cada vez que inspiras o expiras cuentas 1, y así hasta llegar a 10, haz las necesarias durante el tiempo que te hayas programado. Si te pierdes, vuelves a empezar.
2. **Técnica del escáner corporal:** Cierra los ojos, lleva tu atención a un punto de tu cuerpo y siéntelo, empieza por los pies ¿Cómo los tienes colocados? ¿sientes el suelo? ¿Los calcetines? ¿Algo te roza? Y así vas subiendo por el cuerpo.
3. **Técnica del sonido ambiente:** Cierra los ojos y pon tu atención en los sonidos dentro o fuera de ti. Sin etiquetarlos, interpretarlos o juzgarlos.
4. **Técnica de las afirmaciones positivas:** Elige una serie de afirmaciones que a ti te apoyen a sentirte bien, positivo, en calma y repítelas como un mantra durante el tiempo que hayas decidido meditar.



9. LOS JUEGOS QUE JUGAMOS (María G)

¿Juegas a ganar, juegas a no perder, juegas a perder o eres de los que juegan a no jugar?

Este concepto puede resultarte útil para analizar tanto situaciones personales y profesionales, como relaciones o proyectos.

Lo desarrollaron Miriam Ortiz de Zárate y Silvia Guarnieri en su libro "No es lo mismo", donde explican una serie de distinciones que se utilizan en el coaching ontológico, para acompañar a las personas en sus reflexiones y la consecución de sus objetivos.

Según este modelo a lo largo de nuestra vida, jugamos a estos cuatro juegos.

Ganar, no perder, perder y no jugar.

Antes de avanzar, es importante señalar que ningún juego es mejor que otro. Esta reflexión no pretende juzgar cada juego. Los juegos no son esencialmente correctos o incorrectos.

Cualquiera de ellos estará bien para ti, siempre y cuando lo hayas elegido conscientemente.

PRIMER JUEGO: GANAR

Jugamos a ganar, cuando tenemos un objetivo, nos decimos que lo queremos alcanzar, nos ponemos a ello y perseveramos, porque todos entendemos que alcanzar objetivos no suele ser fácil, y además aceptamos que para alcanzar el objetivo, habrá algún precio que me toque pagar.

Te pongo un ejemplo: si yo quisiera aprender ruso digamos que en 1 año, tendría que dedicarle un par de horas de estudio y práctica al día, y por tanto quizá al llegar de trabajar me pondría a ello en lugar de hacer otra cosa. Si esas dos horas de la tarde, yo quiero destinarlas a estar con mi familia, hacer deporte o leer poesía, tendría que buscar dos horas quizá después de cenar o levantándome antes.

Si no estoy dispuesta a pagar el precio de estudiar esas dos horas diarias, entonces mi juego no será el de ganar. Quizá decida elegir posponer mi objetivo a otro momento o marcarme un plazo más largo para su consecución. Como quiera que sea lo que no haré será decirme a mi misma que quiero aprender ruso, y a la vez, no estar dispuesta a sacrificar el tiempo de estudio necesario para ello. Eso se llama hacerse trampas en el solitario.

SEGUNDO JUEGO: NO PERDER

En este caso, también tenemos un objetivo, nos decimos que lo queremos alcanzar, nos ponemos a ello y perseveramos y al mismo tiempo tenemos perfectamente claro que hay algo en nuestra vida a lo que no estamos dispuestos a renunciar. En ese sentido, alcanzar el objetivo, es decir el juego de ganar, se ve afectado porque hay algo que no supeditamos a la consecución del objetivo.

Es un comportamiento muy habitual, es el juego de mantener lo que tienes, no arriesgar, que nada cambie.

La actitud de conservar algo que para ti es importante te condiciona, en la medida en que, si percibes que eso estaría en riesgo en caso de jugar a ganar, diriges tu juego hacia "no perder" y eso te aleja del que era tu objetivo.

TERCER JUEGO: PERDER

En esta situación también tenemos un objetivo y puede que hasta nos digamos que querríamos alcanzarlo. Quizá hasta hagamos algunas cosas por alcanzarlo. Sin embargo lo que pensamos desde el principio, aunque ni siquiera lo verbalicemos, es algo así como:

"Si ya sabia yo que esto no era para mi"

"yo no valgo para esto"

"yo nunca tengo suerte en la vida"

Cuando jugamos a perder estamos más comprometidos con tener razón y efectivamente perder y ser una víctima de las circunstancias que con alcanzar el objetivo

Es la profecía autocumplida. Cuando jugamos a perder tenemos muchas posibilidades de conseguirlo porque destinamos gran parte de nuestra energía a conseguirlo.

CUARTO JUEGO: NO JUGAR

El juego de jugar a no jugar. Tenemos un objetivo y nos decimos que querríamos alcanzarlo, pero nuestra actitud desde el primer momento es la de romper el juego, boicotear las reglas e imposibilitar con nuestra actitud la consecución del objetivo.

Es el juego del rebelde sin causa, del que antes de ponerse a la tarea, cuestiona las reglas que ordenan el juego y protesta porque no son como le gustaría.

Los típicos argumentos de quien juega a no jugar suenan parecidos a estos:

"estas reglas no son justas"

"esto cuéntaselo a los de arriba a ver si lo hacen ellos"

"yo siempre lo he hecho a mi manera y no sé por qué tengo que hacerlo de otro modo ahora"

Como te he dicho al principio todos los juegos son legítimos y seguramente hay situaciones en las que la opción más adecuada para ti no sea GANAR, que suele ser la que nos decimos que elegimos. Dependerá de las circunstancias.

La cuestión está en que cualquiera que sea tu juego, **elijas jugarlo conscientemente**, porque esa conciencia es la que te dará libertad para mantenerte en ese juego o para elegir cambiarlo en caso de que quieras hacerlo.

Hay una frase del psiquiatra Carl Jung que, aunque parezca un trabalenguas, si la piensas dos veces, puede darte mucha luz a este respecto. Dice así:



“Hasta que el inconsciente no se vuelve consciente, el subconsciente seguirá guiando tu vida y tú le llamarás destino”

No juegues haciéndote trampas al solitario.

Ejerce tu libertad, elige conscientemente tu juego

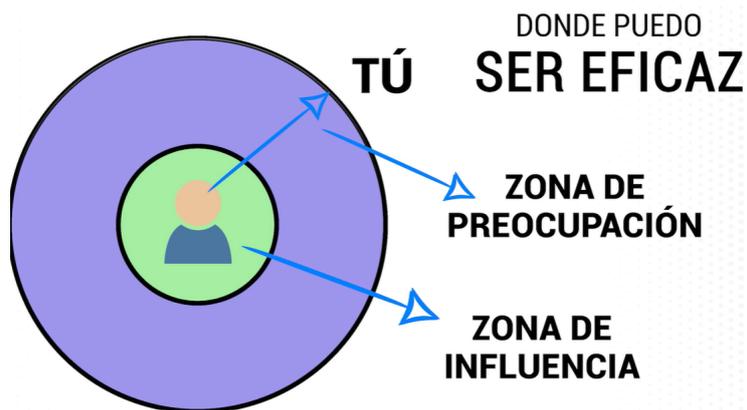
10. CÓMO PASAR DE LA PREOCUPACIÓN A LA ACCIÓN (Irene)

El cerebro tiene una capacidad de atención limitada. Si dedicamos atención a unas cosas, estamos dejando de dedicársela a otras. En la vida hay muchas cosas que nos preocupan porque, por mucho que les dediquemos energía y pensemos en ellas, están fuera de nuestro campo de acción.

De todo lo que me preocupa, solo hay algunas cosas en las que yo puedo **influir**. Puedo dispersar mi energía en todo lo que me preocupa pero sobre lo que no tengo capacidad de influir, o concentrar mi atención en lo que depende de mí. Cuando actúo en aquello sobre lo que tengo influencia, estoy siendo responsable. Cuando disperso mi atención en aquello que no depende de mí, entro en sentimiento de víctima y en queja. Aunque no es fácil apartar nuestra atención de nuestras preocupaciones, es importante entrenarlo y cambiar el foco de atención a alguna tarea que nos “rete intelectualmente”.

Focaliza tu energía en aquello que depende de ti.

Si me quejo mucho, le estoy dedicando demasiada energía a cosas que no dependen de mí.



Artículo: ¿Preocupación o influencia?

Tenemos dos maneras de contemplar lo que nos ocurre: desde las preocupaciones o quejas o desde nuestra capacidad de influencia o margen de maniobra. Decidir una u otra depende de uno mismo. Veamos cómo.

Si queremos ser más efectivos, centrémonos en lo que está en nuestras manos. Así lo sugería hace años [Stephen Covey](#) después de analizar qué diferenciaba a las personas que eran más efectivas con su vida personal y profesional. De algún modo, todos tenemos preocupaciones como la salud, el trabajo, el dinero o la felicidad de nuestros hijos. Todo lo que nos inquieta conforma nuestro círculo de preocupaciones, según Covey. Al mismo tiempo, también tenemos margen de maniobra, como llevar una dieta sana, estar en un aprendizaje continuo, ser prudentes con nuestros gastos o dedicar tiempo a la educación de nuestros hijos. Dichos ejemplos conforman nuestra capacidad de influencia. Nuestro círculo de influencia recoge, por tanto, todo cuanto podemos hacer. Y dependiendo de a qué círculo pongamos nuestra atención, definiremos nuestro carácter.

Las actitudes reactivas son aquellas que se centran fundamentalmente en las preocupaciones o en las quejas (círculo de preocupación). Es lo que se vive con intensidad en las máquinas de café de muchas empresas, cuando nos quejamos del jefe, de la compañía o de qué mal va el mundo. También habita en muchas conversaciones familiares, cuando se hace un recorrido de todos los problemas y enfermedades. Seguro que se te ocurren ejemplos de momentos donde el círculo de las preocupaciones campa por sus anchas. Desde esa energía, uno se queda sin fuerzas y hastiado de todo cuanto ocurre. Por ello, **una actitud reactiva espera que la solución venga desde fuera y anula la sensación de serenidad.**

11. REGULACIÓN EMOCIONAL A TRAVÉS DE LA RESPIRACIÓN (Irene)

La respiración puede ser consciente o inconsciente.

El organismo trae incorporado de serie un súper poder para ayudarnos a regular nuestras emociones. A través de la respiración podemos bajar nuestras pulsaciones, incluso nuestra presión arterial, disminuir los bioquímicos estresores y generar una sensación de calma y bienestar.

Para empezar, toma conciencia de tu respiración, pon la atención en ella tratando de no alterarla. Ponte cómodo, puedes probar de pie, sentado o tumbado.

Respiración por coherencia cardiaca

Inspiras contando hasta 5, expiras contando hasta 5. Haz 6 respiraciones en 1 minuto durante 5 minutos. Es la respiración que recomienda la Fundación del corazón.

www.fundaciondelcorazon.org

Respiración en cuadrado.

<https://www.youtube.com/watch?v=mgzhKW08bMQ>

Respiramos en cuatro momentos.

1. Inspiras contando hasta 4.
2. Mantienes el aire en tus pulmones durante cuatro segundos.
3. Sueltas el aire durante 4 segundos.
4. Te mantienes en apnea durante cuatro segundos.

Y así vuelves a empezar. Haz las respiraciones durante 5 minutos.

Puedes ir alargando el número de segundos de cada momento, pero siempre manteniendo el mismo número de segundos en los 4.

Respiración de Andrew Weil 4-7-8

Inspiras con fuerza como si quisieras traer el aire del fondo de la sala durante 4 segundos.

Mantienes el aire dentro durante 7 segundos

Sueltas el aire cerrando los labios y empujando el aire fuera durante 8 segundos.

Respiración de Wim Hoff

https://www.youtube.com/watch?v=bpqq_6KRazk

Coges aire a pleno pulmón y exhalas de forma abrupta el 80% aproximadamente del aire. Repites ese tipo de respiración 31 veces.

Tras la respiración 31 inhalas todo, y sueltas todo el aire te quedas sin respirar todo lo que puedas. Cuando no puedas más,

inspiras a pleno pulmón y mantienes el aire durante 15 segundos. Luego exhalas y comienzas otra vez.

Hay que hacer 3 series de 31 respiraciones cada vez.

Tienes un montón más de respiraciones en la red, prueba, juega, investiga hasta que des con la más eficaz para ti.

Artículo: Respira profundamente y controlarás tu mente: lo dice la ciencia

Demuestran científicamente que cambiar la forma de respirar cambia la actividad del cerebro, que es la base del yoga

La forma en la que respiramos influye directamente en la actividad cerebral, porque la respiración tiene conexiones directas con distintas partes de la corteza cerebral, donde se gesta el pensamiento, la percepción o la imaginación; es la zona del cerebro que está implicada en los procesos de aprendizaje, la atención y la memoria.

Respiración consciente

Por primera vez, una investigación médica, publicada en la prestigiosa revista *Journal Neurophysiology*, acaba de avalar científicamente que el cerebro reacciona de forma distinta cuando cambiamos voluntariamente la manera de respirar, porque la actividad cerebral cambia si respiramos profundamente o si bien lo hacemos sin más, de forma automática. "Nuestros datos respaldan el vínculo entre la respiración y la actividad cerebral, proponiendo los ritmos respiratorios como un principio organizador de las oscilaciones que se producen en la corteza del cerebro humano", concluye la investigación.

El yoga y la meditación lo llevan a la práctica

El yoga y la meditación siempre han asegurado que trabajar la respiración de forma consciente tiene consecuencias directas sobre lo que pasa en el cerebro, por lo que aprender a respirar mejor sostiene ayuda a sentirse mejor, a intentar controlar lo que sucede en nuestra mente.

"Es lo que hemos aprendido y lo aplicamos con las personas, y vemos que funciona. Observas cómo el estado emocional afecta a la respiración, y puede llegar a bloquearla, y cómo la respiración afecta el estado emocional", destaca Xavier Punsola, profesor de yoga.

Respirar más rápido o más profundamente de forma voluntaria, una capacidad propia de los humanos, o hacerlo sin control ante un ataque de angustia, implica distintas partes de nuestro cerebro, inaccesibles, y esto abre una sinfín de potencialidades, para aprender a controlar mejor nuestras emociones o entender algunas reacciones del comportamiento humano.

El aval de la ciencia

"Ya se sabía que a través de las técnicas de relajación se podía disminuir la parte de respuesta emocional; se sabía empíricamente, pero ahora tenemos evidencias científicas de por qué esto está funcionando. Ya sabíamos qué servían en la práctica; ahora tenemos la primera prueba que demuestra por qué funciona", destaca el doctor en Neurociencias Diego Redolar, profesor de Neuropsicología en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y codirector del grupo de investigación CNIT (Cognitive Neurolab).

Cinco investigadores estadounidenses firman el artículo científico [Respirar por encima del tronco cerebral: control volitivo y modulación atencional](#), donde se recogen las conclusiones de esta investigación liderada por José L.Herrero (The Feinstein Institute for Medical Research, en Nueva York), junto Simon Khuvis, Erin Yeagle, Moran Cerf y Ashesh D.Mehta, reputado neurocirujano del Hospital Universitario NorthShore, en Long Island (Nueva York). "Es muy novedoso porque da un paso adelante, da fuerza científica a los mecanismos cerebrales implicados

en las técnicas de meditación y relajación focalizadas en la respiración, como el yoga. El estudio demuestra que a través de la respiración podemos trabajar la atención, la memoria o el control emocional; da una evidencia científica muy potente a las técnicas que inciden en el control de la respiración", destaca el doctor Redolar.

Respiramos poco y mal

Respiramos unas veinte mil veces al día, pero [respiramos mal, a menudo sin saberlo](#). "Como sociedad respiramos con un 30% de nuestras capacidades, es curioso de ver; los bebés tienen una respiración larga, respiran por la barriga, es una respiración abdominal y con el diafragma, que es donde hay más rendimiento para absorber energía y oxígeno", detalla Punsola. Los adultos respiran más por la parte alta de la caja torácica, que es donde hay menos rendimiento respiratorio, ya que las tensiones se acumulan en la zona abdominal e impiden que respiremos como lo hacen los bebés, libres de preocupaciones.

"No respiramos mal porque sí, tenemos poca conciencia respiratoria y respiramos como podemos, para sobrevivir, es una respiración de subsistencia; la otra forma sería respirar más profundamente, para vivir mejor, de forma consciente. En el yoga vemos que así puede cambiar el estado de ánimo, puedes afrontar los problemas sin involucrarte mentalmente en cada situación como si fuese lo último que te tiene que pasar en la vida", añade el profesor de yoga.

Entender y dirigir mejor las técnicas de respiración

La neurociencia hace mucho tiempo que está estudiando las bases neurales de la respiración, analizando qué sucede en el sistema nervioso y las neuronas cuando respiramos. Hace mucho tiempo que ya se conoce que el control básico de la respiración se produce en el tronco del encéfalo, donde se controlan todas las funciones vitales claves, como el ritmo cardíaco, la respiración o el control de muchas de las funciones fisiológicas. Por esta razón, una lesión grave en el tronco del encéfalo puede provocar la muerte inmediata.

La respiración es por tanto una función inconsciente que nos dice mucho sobre el estado mental. En momentos de estrés y angustia, la respiración es corta y acelerada, en momentos de relajación, de paz y tranquilidad, se afina y se hace larga y profunda. Ahora se ha visto que cuando respiramos profundamente cambia la respiración y cambia la actividad en la corteza del cerebro.

Una razón científica de peso para entender por qué con técnicas orientadas a controlar la respiración podemos aprender a controlar mejor las emociones, la concentración o la capacidad de memorizar. Si se conoce mejor qué sucede en el cerebro, se podrá mejorar en un futuro la aplicación de los ejercicios y técnicas que promueven el control de la respiración y hacerlo en base a la ciencia médica.

"Conociendo mejor la implicación de las redes neuronales se podría potenciar una técnica u otra en función de la problemática a abordar, porque ahora que se sabe qué áreas se están reclutando en el cerebro humano, se podrían dirigir las técnicas en función del objetivo", prevé el Redolar.

Coger más aire para estar más serenos

Las neuronas toleran muy mal la falta de glucógeno y de oxígeno, empiezan a morir rápidamente en pocos segundos. El sistema vascular y el cardiorrespiratorio están muy regulados por el sistema nervioso. Conociendo la vinculación entre el sistema nervioso y cardiorrespiratorio, a través de la respiración se puede influir sobre el funcionamiento del sistema nervioso.

“La respiración consciente es un entrenamiento, debemos ser conscientes de cómo se organiza la musculatura que interviene y trabajarla. La respiración completa – que busca utilizar el 80-85% de la capacidad respiratoria– no es una respiración natural, pero en un momento dado nos puede ayudar a serenarnos: absorber más aire y oxígeno para ver las cosas desde otra perspectiva”, explica Punsola.

Y cuando la respiración se hace consciente, nos permite conectar con el momento presente y con nuestro cuerpo y mente. “La respiración es la clave de la conexión entre cuerpo y mente”, destaca Ivette Gutiérrez, profesora de yoga y experta en gestión del estrés. Y añade que tomar conciencia de cómo es nuestra respiración nos ayudará a calmarnos en momentos estresantes o de alta intensidad emocional. “Modificando la respiración para hacerla más fina y tranquila podremos reducir las reacciones impulsivas de las que muchas veces nos arrepentimos. La dispersión mental que también causa el estrés puede reducirse con la práctica de respiración consciente”, enfatiza Gutiérrez.

“Modificando la respiración para hacerla más fina y tranquila podemos reducir las reacciones impulsivas”

Lo que ahora avalan los científicos hace mucho tiempo que lo llevan a la práctica los yoguis. Una de las bases del yoga es justamente el control del flujo respiratorio, lo que se denomina pranayama, que consta de tres movimientos: inspiración, expiración y retenciones de la respiración.

“Los Yoga Sutra de Pantanjali, los textos más antiguos e importantes sobre el yoga, afirman que la práctica regular de pranayama (respiración) reduce los obstáculos que impiden la percepción clara, destacando así la profunda relación entre respiración y mente”, añade Gutiérrez. Y recuerda que además, si se observa y concentra la atención en la respiración, sus fases y su duración, “es una forma de meditación que nos aporta grandes beneficios que a día de hoy ya se han comprobado científicamente”, apostilla la profesora de yoga.

12. ASPECTO DEL LÍDER (Gonzalo)

Liderar es influir, influir en otras personas para que elijan hacer lo correcto. Si liderar es influir, todo lo que influye es relevante.

Y tu aspecto físico, tu manera de vestir, tu corte de pelo y tu manera de maquillarte hablan de ti. Mandan un mensaje a tu interlocutor y me parece absurdo pretender obviarlos.

Lo que es peor, manda un mensaje no racionalizado conscientemente por tu interlocutor. De pronto dice: mmm... su presentación me pareció poco cuidada y lo que le está matando, sin que lo sepas, es que tus zapatos están sucios o descuidados.

Entonces, ¿tienen los líderes un aspecto concreto? ¿Hay un estilo de vestir, de moverse, de comportarse, de cortarse o recogerse el pelo, propio de un líder? ¿Hay unos colores que proyectan más autoridad o más consistencia? ¿Nuestras uñas dicen algo de nosotros? ¿Qué se te vean los pelos de la nariz tiene importancia?

- Elige el código que te represente en función del momento
- Combinar colores es muy cultural, mira a ver qué colores combinan en tu entorno.
- Mira las tendencias en Instagram, y elige un estilo con el que te sientas confiado.
- Si tienes dudas, consulta con un experto.
- Revisate antes de salir en un espejo ¿Qué dice de ti lo que ves?
- A cierta edad elije colores claros en la parte de arriba, te iluminan el rostro.
- Cuidado con el olor. Elige un desodorante o un perfume suave que no embote.

Menos, es más, elige maquillajes favorecedores pero sencillos.

13. LA RAZÓN DE LA EMOCIÓN (Irene)

Los últimos estudios en neurociencia han demostrado que la razón y la emoción están íntimamente ligadas y son las dos caras de una misma moneda. La emoción tiñe la razón y la razón intensifica la emoción. Todas nuestras decisiones están influidas por la emoción que sentimos en ese momento.

Para explicarlo de una forma sencilla, nuestro cerebro tiene tres partes. El **cerebro reptiliano** que maneja todos los procesos vitales, el **límbico** que gestiona la emoción, la atención y la memoria, y el **córtex prefrontal o neo córtex** que lleva a cabo el proceso cognitivo, analiza, crea, investiga.

La amígdala (u órgano centinela) es el órgano estrella del cerebro límbico. Cuando detecta un peligro o una amenaza envía la orden al sistema endocrino de "invadir el córtex" anulando la capacidad de pensar con claridad.

Bajo situaciones de enfado, estrés o miedo, nuestro córtex prefrontal está secuestrado, no pudiendo dar la respuesta mas eficiente en ese momento.

Si quieres saber si tu estado emocional es el más adecuado para tomar decisiones, resolver problemas o tener conversaciones difíciles, mira a ver si tu boca está seca o pastosa: eso significa que tienes el sistema simpático activado (alerta o huida) y que no vas a tomar "decisiones objetivas".

Si es así, haz varias respiraciones profundas, bebe agua en pequeños sorbos, da un pequeño paseo si puedes. Recuerda revisar si tu boca está húmeda.

Artículo: Respira profundamente y controlarás tu mente: lo dice la ciencia

Especialmente en la ilustración se cultivó la creencia de que las mejores decisiones se toman desde la razón. Sin embargo, tomar decisiones dejando a un lado las emociones no siempre es eficaz o posible. Tomar decisiones desde las emociones, olvidándose de la razón, tampoco es garantía de buenos resultados. Así, para tomar decisiones lo mejor es mezclar razón y emoción.

Encontrar un equilibrio inteligente entre lo racional y lo emocional es clave para aumentar el éxito a la hora de tomar decisiones. Al mismo tiempo, este equilibrio es el resultado de la experiencia vital y, por lo tanto, de muchos errores.

Por tanto, quizás la primera decisión inteligente que podemos tomar es dejar de enfrentarnos a la razón y al corazón (emociones), ya que, si lo pensamos bien, en la mayoría de las ocasiones suelen elegir la misma opción. Sin embargo, desgraciadamente, separar razón y emoción es algo muy común.



¿Existen las decisiones acertadas?

Todos queremos tomar las decisiones correctas, las más acertadas. Pero ¿qué es una decisión correcta? Pregunta difícil de responder. Hay quien diría que la decisión acertada es la que más beneficio nos aporta. Pero esto no siempre es claro, sino todo el mundo escogería la decisión que más le beneficia sin importar las consecuencias para los demás.

Por ejemplo, al [enamorarnos](#), las emociones cogen fuerza y tienden a hacerse con el mando de nuestras decisiones. Durante el enamoramiento, de alguna manera somos ciegos, pero también sordos. Ahora bien, desde fuera, ¿es esto lo que más nos beneficia?

Las emociones, ya fuera del enamoramiento, siguen teniendo influencia en nuestras decisiones. Su importancia se puso especialmente de relieve a raíz de algunas lesiones cerebrales en la [corteza orbitofrontal](#).

Esta región interviene en el funcionamiento de la [amígdala](#), otra parte del cerebro que forma parte de nuestro "sistema emocional". Así pues, los pacientes que tienen lesiones en la corteza orbitofrontal tienen menos en cuenta a las emociones a la hora de tomar decisiones.

Razón y emoción sin mezclar

¿Qué pensaríamos de una persona que toma decisiones puramente racionales? Sabiendo que a una persona solo le importan los beneficios, no nos fiaríamos. No sería una persona en la que pudiéramos confiar. Sin embargo, esperamos que las personas sean racionales para fiarnos de ellas.

¿O no?. Lo cierto es que la empatía, la capacidad de percibir [emociones](#) en los demás, es lo que hace que confiemos en otras personas más que su racionalidad. Vamos a confiar más en aquellas personas que son capaces de sonreírnos o emocionarse frente a nuestro dolor.

Esto es más fácil de ver en los adolescentes. A esa edad, solemos tomar decisiones que implican grandes riesgos. Por eso se suele considerar que la adolescencia es una etapa muy difícil donde los adolescentes no hacen caso de los padres. La causa o, al menos, una de las causas, la hayamos en la corteza prefrontal del cerebro.

En esta parte del cerebro se haya la corteza orbitofrontal, la cual no ha madurado por completo. Al no haber madurado, el control de las emociones es menos eficiente y, por tanto, la influencia en la toma de decisiones se ve influida por las emociones. Afortunadamente, las experiencias en esta etapa de la vida van a llevar a la maduración de esta parte del cerebro.

El papel de la emoción en la toma de decisiones

Hasta ahora parece que hay una gran contradicción. Decimos que lo mejor a la hora de tomar decisiones es mezclar razón y emoción, pero hasta aquí solo se ha hablado de la influencia negativa de las emociones. Para comprender el papel de las emociones es necesario entender que son los marcadores somáticos.

Los marcadores somáticos son [sentimientos](#) que sirven de guía a la hora de tomar decisiones. Estos marcadores nos ayudan a decidir qué opción será la mejor para nuestros intereses, sobre todo cuando la razón maneja tantos elementos que no es capaz de decantarse por una opción clara.

Los marcadores somáticos también se pueden entender como intuiciones que se han generado a partir de la experiencia pasada. Las intuiciones nos advierten de las consecuencias de optar por algunas decisiones.

Por ejemplo, si pasamos por una calle en la que hace tiempo nos atracaron, vamos a tener la sensación de que es mejor ir por otra calle. Pero estas intuiciones no siempre son conscientes. Por tanto, puede que cambiemos de calle de repente, sin saber dar una razón en caso de que nos pregunten.

Las emociones a veces actúan como una alarma ante las opciones que no nos convienen. Sin embargo, estas advertencias no siempre son fiables. Pueden llegar a advertirnos de peligros poco reales, como sucede en las fobias.

Por suerte, junto con esa intuición están los procesos racionales, los cuales permiten sopesar los pros y los contras. Esta dualidad entre razón y emoción es la que guía nuestras decisiones y la que nos hace seguir adelante y mantener la [esperanza](#). No dejar de ser quienes somos, mientras somos.

