

GIORGIO NARDONE

EL MIEDO A DECIDIR

Cómo tener el valor de elegir



Giorgio Nardone

El miedo a decidir

Cómo tener el valor de elegir

Traducción de Paula Caballero Sánchez
y Carmen Torres García



Título original: *La paura delle decisioni*, de Giorgio Nardone
Publicado originalmente en italiano por Ponte alle Grazie, an imprint of
Adriano Salani Editore

Traducción de Paula Caballero Sánchez y Carmen Torres García

Diseño de la cubierta: Departamento de Arte y Diseño. Área Editorial del Grupo Planeta
Ilustración de la cubierta: © Edmon de Haro

1ª edición, febrero 2016

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

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

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

© 2016 de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U.,

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

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

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3177-0

Fotocomposición: Anglofort, S. A.

Depósito legal: B. 693-2016

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

Impreso en España – *Printed in Spain*

Sumario

PRÓLOGO.....	9
Las formas del miedo a decidir	13
El miedo a equivocarse	17
El miedo a no estar a la altura	20
El miedo a exponerse	23
El miedo a no tener el control o a perderlo.....	26
El miedo a la impopularidad	29
Construimos lo que después sufrimos	33
Las formas en que sufrimos las decisiones.....	37
Miedo, ansiedad y pánico.....	40
Angustia y crisis depresivas.....	42
Estrés y tensión emocional.....	44
Obsesiones, compulsiones y duda patológica	46
Ni la comprensión ni la represión son resolutivas.....	49
Tipos de decisiones	51
La percepción está en la mente de quien observa.....	53
Decisiones cruciales.....	55

Decisiones difíciles	57
Decisiones complejas.....	58
Decisiones extremas.....	59
Decisiones instintivas.....	60
Decisiones inevitables.....	61
El valor y la determinación de decidir.....	63
Gestionar el miedo a las decisiones.....	65
Estrategias y estratagemas para superar el miedo y gestionar la ansiedad ante las decisiones.....	69
Estrategias y estratagemas contra la angustia de las decisiones	73
Estrategias y estratagemas contra el estrés derivado de las decisiones.....	75
Estrategias y estratagemas para dudas obsesivas y compulsiones derivadas de las decisiones.....	77
Competencias y habilidades en la toma de decisiones	81
Competencias en la toma de decisiones	84
Habilidades en la toma de decisiones.....	86
Autoengaños y decisiones	95
Historias	103
El formador que no quería volver a equivocarse	105
El economista inseguro de las cuentas	109
El futbolista demasiado caro	111
La luchadora procrastinadora.....	114
El mejor de los dos.....	119
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125

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 res-

ponsabilidad 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 fantásica, 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».

Resultados sintomáticos

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 rehuída 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».

Resultados sintomáticos

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.