BIBLIOTECA DCV

EL ARTE DE

# CONVERTIRTE EN TI MISMO



*Identidad, conciencia y evolución:*
*el camino hacia una vida construida con intención.*

DCV CORPORATION

BIBLIOTECA DCV

# EL ARTE DE CONVERTIRTE EN TI MISMO

*Identidad, conciencia y evolución:*
*el camino hacia una vida construida con intención.*

DCV CORPORATION

**EL ARTE DE CONVERTIRTE EN TI MISMO**
Identidad, conciencia y evolución: el camino hacia una vida construida con intención.

Primera edición, 2026
© DCV Corporation
Colección Biblioteca DCV · Categoría: Crecimiento

Dirección editorial: DCV Corporation
Diseño de cubierta e interiores: DCV Corporation
Corrección y revisión: DCV Corporation

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de la editorial.

Las referencias bibliográficas completas se consignan al final del volumen. Las citas breves se han traducido al español cuando la edición original se publicó en otra lengua; en esos casos se indica la edición de referencia.

Publicado por DCV Corporation

ÍNDICE

Presentación 1

Introducción 3

- Una pregunta antigua, una respuesta imprecisa 4
- Las tres voces del libro 5
- La tesis 6
- El recorrido 7
- Una advertencia necesaria 8

PARTE I Mirar lo que somos 9

1 La persona que eres y la que podrías llegar a ser 10

- La identidad no es un dato, es una historia 11
- Quién eres y quién crees que eres 12
- Lo que no elegimos 13
- La mirada de los demás 14
- La distancia entre lo que vivimos y lo que deseamos 15
- Evolucionar sin renegar de la propia historia 16
- El crecimiento como proceso 17

2 Comprenderte antes de intentar cambiar 19

- La urgencia que impide ver 20
- El mapa antes del viaje 21
- Lo que hacemos, lo que sentimos, lo que pensamos 22
- Los patrones 23
- Observar sin juicio 24
- Aceptación no es resignación 25
- El error no es una identidad 26
- Una visión más realista de uno mismo 27

3 Las creencias que construyen tus límites 29

Una creencia no es una opinión 30
Cómo se forman y cómo se sostienen 31
La profecía que se cumple sola 32
Mentalidad fija y mentalidad de crecimiento 33
Indefensión aprendida, y su corrección 34
Limitación real y limitación asumida 35
Cómo se cuestiona una creencia 36

PARTE II Atravesar el cambio 38

4 Romper con la identidad que ya no te representa 39

La identidad también es un contrato social 40
El apego a la versión anterior 41
La etiqueta que se vuelve biografía 42
Cuando la experiencia difícil se convierte en identidad 42
El entorno sostiene lo que somos 43
Cambiar sin negar la propia historia 44
Abandonar patrones sin declararse en guerra 45

5 Aprender a pensar por ti mismo 47

La opinión prestada 48
Opinión, conocimiento y evidencia 49
La presión del grupo 50
El apego a lo ya decidido 51
Los atajos que nos ahorran pensar 52
Razonamos para convencer 53
Cambiar de opinión no es debilidad 54
Construir criterio sin volverse un contreras 55
Responsabilidad intelectual 56

6 La disciplina de evolucionar 57

La chispa y el combustible 58
Disciplina no es dureza 58
Por qué la repetición funciona 59

La autonomía como condición 59
Diseñar el sistema, no solo la meta 60
Metas que se pueden sostener 61
La autorregulación se juega antes, no después 61
Cuando se interrumpe 62
Tiempo, prioridades y el costo de decir sí 62
El sistema mínimo 63

7 Afrontar la incomodidad y la incertidumbre 65
El miedo al fracaso tiene una lógica 66
Lo que imaginamos que pasará 66
La incertidumbre no es un defecto del plan 67
Incomodidad y daño no son lo mismo 68
La evitación y su factura 69
Regular sin reprimir 69
Resiliencia sin épica 70
El estrés depende de cómo se interpreta 71
Aprender del error sin idealizarlo 71

PARTE III Construir lo que viene 73

8 Construir una mentalidad de crecimiento 74
El mito del talento 75
Lo que la neuroplasticidad dice y lo que no 76
La mentalidad, con sus límites 77
Curiosidad como método 78
La retroalimentación que sirve 79
Esfuerzo, estrategia y resultado 80
Aprender a lo largo de la vida 80
La comparación y sus trampas 81

9 Diseñar tu propio proceso de transformación 83
Un método no es una teoría 84
Las cinco etapas 84
El método aplicado 88

Herramientas de seguimiento 89
Cuándo el método no sirve 90
Una brújula, no un dogma 90

10 Nunca terminar de convertirse en uno mismo 91
La vida como una serie de versiones 92
El mito de la llegada 93
Aspiración y satisfacción 93
Vivir de acuerdo con los propios valores 94
Relaciones y crecimiento compartido 95
Propósito y sentido 96
Qué es la madurez 97
Reconocer los propios avances 97
Una vida coherente 98
Seguir sin vivir en falta 98

No se trata de llegar a ser alguien más 100

Herramientas prácticas 103
1. Mapa de autoconocimiento 104
2. Identificación de creencias limitantes 105
3. Registro de patrones de comportamiento 106
4. Evaluación de prioridades personales 107
5. Diseño de hábitos de desarrollo 107
6. Plan de aprendizaje personal 108
7. Evaluación de objetivos 109
8. Plan de transformación de 30 días 109

Glosario 111

Bibliografía 115

# Presentación

Hay libros que prometen. Este no. No encontrarás aquí la fórmula para convertirte en otra persona, ni un método para alcanzar el éxito en treinta días, ni la sugerencia de que basta con desear algo con suficiente intensidad para que ocurra. Si algo puede ofrecerte esta obra es un espacio de detenimiento: una invitación a mirar tu vida con la misma atención con la que mirarías un paisaje complejo, sin apartar la vista de lo que incomoda.

La pregunta que atraviesa estas páginas no es cómo llegar a ser mejor, sino algo más difícil y más fecundo: cómo comprender quién eres, qué ha condicionado tu manera de vivir y qué podrías construir conscientemente a partir de ahí. Detrás de esa pregunta hay una convicción editorial: el crecimiento personal no comienza con una promesa, sino con un diagnóstico honesto.

Biblioteca DCV reúne en este volumen diez capítulos que pueden leerse en orden o detenerse donde el lector lo necesite. Cada uno parte de una escena reconocible, desarrolla un problema conceptual, lo contrasta con investigación psicológica y reflexión filosófica, y propone herramientas concretas. Al final del libro encontrará un conjunto de ejercicios de aplicación, un glosario y las referencias completas. Las citas remiten a obras verificables; las interpretaciones se presentan como interpretaciones; las propuestas prácticas se distinguen de la evidencia disponible.

Esa distinción no es un adorno académico: es una forma de respeto hacia quien lee.

El libro no supone que el lector esté roto ni que su vida sea un proyecto fallido. Supone, más bien, que toda vida humana contiene zonas sin examinar, hábitos heredados y decisiones que se tomaron por defecto. Trabajar sobre ellas no exige despreciar lo vivido. Exige, en cambio, algo más exigente: aceptar que la propia historia es el material con el que se construye lo que viene, y que ese material puede reorganizarse sin ser negado.

Quizá el mayor riesgo de un libro como este sea confundir profundidad con gravedad. No se trata de convertir la existencia en un examen permanente. La conciencia de uno mismo también puede ser ligera, curiosa, amable. Puede parecerse menos a un tribunal y más a una conversación larga con alguien a quien deseas entender.

Esa es la conversación que propone este volumen.

# Introducción

Hay una pregunta que casi nadie se hace a tiempo. No la formulamos en las entrevistas de trabajo ni en las cenas familiares, y rara vez aparece en las conversaciones que tenemos con nosotros mismos. Sin embargo, late debajo de muchas de las insatisfacciones que llamamos, con cierta imprecisión, crisis de los treinta, de los cuarenta o de los cincuenta. La pregunta es sencilla y devastadora: ¿cuánto de la vida que estás viviendo lo has elegido tú?

Piensa en una mujer que, a los cuarenta y dos años, tiene el empleo que estudió, la casa que planeó y la rutina que organizó con eficacia. Una mañana, mientras espera un tren, advierte que no recuerda cuándo decidió que quería esa vida. Sabe que hubo un momento, quizá varios, en los que tomó decisiones: la carrera, la ciudad, la pareja, el número de hijos, el tipo de casa. Pero al reconstruir esas decisiones descubre que muchas se tomaron por comparación, por inercia o por miedo a decepcionar. No son decisiones falsas. Son decisiones que nadie revisó después.

Esa mujer no está rota. No necesita un coach que le grite que puede con todo ni un manual que le prometa una versión mejor de sí misma en veintiún días. Necesita algo más modesto y más difícil: un mapa de lo que la constituye y un criterio para decidir qué conservar, qué revisar y qué construir. Ese mapa es el que este libro intenta ofrecer.

## UNA PREGUNTA ANTIGUA, UNA RESPUESTA IMPRECISA

La pregunta por la propia vida es tan antigua como la filosofía. Sócrates la formuló como una exigencia: una vida sin examen no merece ser vivida. Los estoicos la convirtieron en disciplina diaria; los existencialistas, en responsabilidad radical. La psicología del siglo XX la tradujo a un lenguaje distinto: identidad, autoconcepto, autorregulación, desarrollo a lo largo de la vida. Ninguna de esas tradiciones resolvió el problema. Todas coinciden, en cambio, en algo decisivo: la vida humana no se explica solo por lo que nos ocurre, sino por la relación que establecemos con lo que nos ocurre.

En las últimas décadas, el mercado de la autoayuda ha simplificado esa intuición hasta convertirla en una promesa comercial. Se nos dice que el pensamiento positivo atrae resultados, que los límites están en la mente, que basta con cambiar la actitud. Parte de ese discurso contiene una verdad parcial: nuestras interpretaciones influyen en nuestras conductas. Pero la transformación de una verdad parcial en una ley universal produce dos efectos perversos. Primero, culpabiliza a quien no logra cambiar, como si las circunstancias materiales, la salud, la historia o la fortuna no existieran. Segundo, vacía de contenido la tarea real: comprender, decidir, sostener.

Este libro parte de una posición distinta. El crecimiento personal no es un acto de voluntad pura. Es un proceso situado: ocurre en una biografía concreta, con recursos desiguales, con heridas que no se eligen y con márgenes de acción que a veces son estrechos. Reconocerlo no es resignarse. Es empezar a trabajar con el material real en lugar de con una fantasía de control absoluto.

## LAS TRES VOCES DEL LIBRO

A lo largo de estas páginas se alternan tres registros que conviene distinguir desde el comienzo.

El primero es el de la evidencia. Cuando afirmamos que la autoeficacia influye en la persistencia, o que las intenciones de implementación facilitan el cumplimiento de metas, remitimos a investigaciones publicadas y verificables. No todas las conclusiones de la psicología son sólidas, y algunas han envejecido mal. Por eso conviene leer la evidencia como lo que es: el mejor conocimiento disponible en un momento dado, sujeto a revisión, no una revelación definitiva.

El segundo es el de la interpretación filosófica. Cuando hablamos de libertad, de carácter, de sentido o de responsabilidad, entramos en un terreno donde los datos no bastan. La filosofía no nos dice qué hacer con nuestra vida; nos ayuda a pensar con mayor rigor qué significa elegir, qué presupone la responsabilidad y en qué consiste una vida buena. Es una herramienta de claridad, no un recetario.

El tercero es el de la propuesta práctica. Los ejercicios y el método que encontrará al final son instrumentos de trabajo, no verdades científicas. Están diseñados para ayudarle a observar, decidir y revisar. Su valor depende de que se adapten a su situación, no de que se cumplan al pie de la letra.

Mantener separados estos tres registros es una forma de honestidad intelectual. También es una condición para que el libro resulte útil: quien confunde una metáfora con un hallazgo, o una hipótesis con un hecho, termina construyendo sobre arena.

## LA TESIS

El crecimiento personal no consiste en convertirte en alguien diferente para satisfacer expectativas externas, sino en comprender quién eres, reconocer aquello que condiciona tu vida y desarrollar la capacidad de construir conscientemente quién deseas llegar a ser.

Esta formulación contiene tres movimientos que el libro desarrolla en orden. El primero es el conocimiento: sin una descripción razonablemente honesta de la propia historia, de los patrones de conducta y de las creencias que los sostienen, cualquier cambio es un ajuste superficial. El segundo es el reconocimiento de los condicionamientos: no somos autores absolutos de nuestra vida; somos autores en condiciones que no elegimos. El tercero es la construcción: la identidad no se transforma solo pensando, sino actuando, repitiendo y corrigiendo.

Los dos extremos del libro delimitan el campo. En un extremo está la ilusión de que todo depende de nosotros; en el otro, la convicción de que nada depende de nosotros. La posición que aquí se defiende es la del margen: un espacio real, aunque limitado, en el que las decisiones importan. Trabajar en ese margen es menos épico que prometer una reinvención total, y mucho más útil.

## EL RECORRIDO

La primera parte del libro, que comprende los capítulos uno a tres, se ocupa de lo que ya somos: la identidad como construcción narrativa, la diferencia entre quiénes somos y quiénes creemos ser, el peso de la familia y del entorno, y las creencias que funcionan como límites invisibles.

La segunda parte, capítulos cuatro a siete, se ocupa del trabajo de atravesar: cómo abandonar una identidad que ya no nos representa sin negar la propia historia, cómo pensar por cuenta propia, cómo convertir las intenciones en hábitos sostenibles y cómo convivir con la incomodidad y la incertidumbre que todo cambio produce.

La tercera parte, capítulos ocho a diez, se ocupa de la construcción propiamente dicha: una mentalidad de aprendizaje, un método para diseñar el propio proceso de transformación y una reflexión sobre lo que significa seguir evolucionando sin vivir en una insatisfacción permanente.

Al final encontrará una reflexión independiente, un conjunto de herramientas prácticas, un glosario y la bibliografía. Los capítulos pueden leerse en orden, pero también pueden consultarse por separado. Le sugiero, sin embargo, no saltar el primero: sin la pregunta por la propia identidad, los demás ejercicios se convierten en técnicas sin dirección.

## UNA ADVERTENCIA NECESARIA

Este es un libro de crecimiento personal, no un tratamiento psicológico. Si usted atraviesa una depresión, un duelo complicado, una crisis de ansiedad o cualquier situación que afecte seriamente su funcionamiento, la lectura puede acompañar, pero no sustituir, la ayuda de un profesional. Pedir ayuda no contradice la tesis de este libro: la confirma. Reconocer los propios límites es una forma de inteligencia, no una derrota.

Dicho esto, hay algo que sí puede ofrecer la lectura atenta: un lenguaje para pensar lo que a menudo se vive como confusión difusa. Nombrar un patrón no lo resuelve, pero permite trabajarlo. Y trabajar sobre algo nombrado es la única forma que tenemos de empezar.

PARTE I

# *Mirar lo que somos*

CAPÍTULOS 1 A 3

CAPÍTULO UNO

# La persona que eres y la que podrías llegar a ser

*¿Cuánto de lo que eres ha sido elegido conscientemente?*

La escena se repite en casi todos los talleres sobre identidad. El facilitador pide a los participantes que se presenten sin mencionar su profesión, su estado civil ni el nombre de sus hijos. Al principio hay risas nerviosas; después, un silencio incómodo. Una mujer empieza varias veces una frase y la abandona. Un hombre, de unos cincuenta años, dice al fin: «Soy el que resuelve los problemas de los demás». Otro añade: «Soy el que nunca se queja». Nadie dice «soy alguien que teme equivocarse» o «soy alguien que disfruta del silencio de las mañanas».

No es un fracaso de la imaginación. Es un síntoma. Cuando se nos pide que hablemos de nosotros sin los cargos que ocupamos, descubrimos hasta qué punto nos hemos definido por funciones: lo que hacemos, lo que se espera de nosotros, el lugar que ocupamos en la vida de otros. Esas descripciones no son falsas. Pero confundirlas con una identidad es como confundir el mapa de una ciudad con la ciudad misma.

La pregunta de este capítulo no es quién eres en abstracto, sino algo más concreto: cuánto de lo que eres ha sido elegido conscientemente y

cuánto ha llegado por herencia, por imitación o por defecto. Responderla exige revisar la idea misma de identidad.

## LA IDENTIDAD NO ES UN DATO, ES UNA HISTORIA

Durante mucho tiempo, el sentido común pensó la identidad como un núcleo estable que se descubre con el tiempo, algo así como un tesoro enterrado bajo las capas de la educación y las circunstancias. La psicología contemporánea ofrece una imagen menos monumental y más interesante: la identidad es una construcción narrativa. No somos una esencia que se revela, sino una historia que se cuenta y se corrige mientras se vive.

El psicólogo Dan McAdams (2001) denominó identidad narrativa a ese proceso por el cual construimos un relato coherente de nosotros mismos, con personajes, tramas, escenas fundacionales y un horizonte hacia el que caminamos. Ese relato no es un adorno literario: organiza la experiencia, selecciona recuerdos, otorga significado a los fracasos y hace previsible el futuro. La filósofa y narradora de sí misma que todos llevamos dentro no trabaja con hechos neutrales. Trabaja con lo que recuerda, y la memoria no es un archivo, sino una reconstrucción.

Paul Ricœur (1990) distinguió dos formas de identidad que conviene no confundir. Una es la identidad como mismidad, la continuidad de ciertos rasgos a lo largo del tiempo: sigo siendo reconocible como la misma persona. La otra es la identidad como ipseidad, la capacidad de sostenerse en una promesa, de responder por lo que uno hace, de mantener una relación consigo mismo a través del cambio. La primera se parece a una fotografía; la segunda, a una decisión que se renueva.

Esta distinción tiene consecuencias prácticas. Si la identidad fuera solo mismidad, cualquier cambio profundo sería una traición a lo que somos. Si fuera solo ipseidad, podríamos reinventarnos cada mañana sin costo alguno. La experiencia humana ocurre en la tensión entre ambas: necesi-

tamos continuidad para no disolvernos y capacidad de cambio para no petrificarnos.

## QUIÉN ERES Y QUIÉN CREES QUE ERES

Hay una diferencia sutil, y a menudo dolorosa, entre la persona que vive y la idea que esa persona tiene de sí misma. Carl Rogers (1961), uno de los psicólogos que más influyó en la manera de entender el desarrollo personal, llamó autoconcepto al conjunto de percepciones y valoraciones que un individuo tiene sobre sí mismo. Y observó que buena parte del sufrimiento psicológico no proviene de los hechos, sino de la distancia entre la experiencia real y la imagen que la persona necesita mantener.

Rogers hablaba de congruencia para describir el grado en que alguien puede permitirse sentir y reconocer lo que efectivamente le ocurre, sin deformarlo para que encaje en una idea previa de sí mismo. Una persona que se ha construido la reputación de ser fuerte puede pasar años sin registrar su cansancio. No es que no lo sienta; es que registrarlo amenaza la historia que sostiene su lugar en el mundo.

Esa distancia también fue estudiada por E. Tory Higgins (1987), quien distinguió entre el yo actual, el yo ideal —lo que nos gustaría ser— y el yo debido —lo que sentimos que estamos obligados a ser. La investigación sugiere que la discrepancia entre el yo actual y el ideal se asocia con emociones de desánimo, tristeza y decepción, mientras que la discrepancia con el yo debido se asocia con agitación, culpa y ansiedad. No son lo mismo fracasar en lo que deseas que fallar en lo que crees que debías.

Vale la pena detenerse en esta distinción porque organiza gran parte de lo que llamamos insatisfacción. Hay personas que sufren por no alcanzar una versión idealizada de sí mismas; otras sufren por no cumplir mandatos que nunca eligieron. Las primeras necesitan revisar sus aspiraciones; las segundas, revisar la legitimidad de sus obligaciones. Confundir ambos

casos lleva a tratamientos equivocados: exigirse más cuando lo que hace falta es soltar una deuda ajena.

## LO QUE NO ELEGIMOS

Toda reflexión sobre la identidad corre el riesgo de exagerar la libertad. No elegimos el país en el que nacimos, ni la lengua materna, ni el cuerpo que habitamos, ni el temperamento con el que vinimos al mundo, ni la historia de nuestros padres, ni las condiciones materiales de la infancia. Buena parte de lo que somos llegó antes de que pudiéramos decir no.

La sociología de Pierre Bourdieu (1980) describió ese fenómeno con el concepto de habitus: un conjunto de disposiciones duraderas que interiorizamos en el entorno social en el que crecemos y que orientan nuestra manera de percibir, de valorar y de actuar. El habitus no es un destino, pero tampoco es una elección consciente. Explica por qué dos personas con talentos similares pueden sentirse igualmente cómodas o igualmente fuera de lugar en una misma sala.

La psicología del aprendizaje social de Albert Bandura (1986) añadió otra pieza: aprendemos observando modelos. Los gestos con los que afrontamos un conflicto, la manera de pedir lo que necesitamos, la forma de reaccionar ante la autoridad, el modo de consolarnos o de castigarnos: todo eso se adquirió en buena medida por imitación. No lo elegimos. Lo repetimos.

Reconocer esta herencia no tiene nada de victimista. Tiene una función precisa: distinguir entre lo que somos y lo que hemos heredado. Sin esa distinción, la herencia se experimenta como naturaleza. «Yo soy así» es, muchas veces, la forma más eficaz de no revisar nada.

## LA MIRADA DE LOS DEMÁS

Hay otra fuente de identidad que no conviene subestimar: los ojos ajenos. El sociólogo Charles Horton Cooley (1902) propuso la metáfora del yo espejo: construimos nuestra imagen a partir de cómo imaginamos que los demás nos ven. No se trata de una influencia superficial. Los demás nos devuelven una versión de nosotros que, con el tiempo, puede volverse más real que nuestra propia experiencia.

El niño al que se le repite que es «el responsable de la casa» aprende a ocupar ese lugar, incluso a costa de sus propias necesidades. La adolescente a la que se le dice que es «difícil» puede acabar organizando su conducta alrededor de esa etiqueta, porque anticipa el juicio antes de que ocurra. La etiqueta no describe; prescribe. Y una vez instalada, funciona como una profecía que se cumple sola.

No hace falta que exista un crítico cruel para que esto ocurra. A veces la mirada que más nos condiciona es la de alguien que nos quiere y que, precisamente por querernos, tiene una idea muy clara de lo que deberíamos ser. La decepción de un padre, la preocupación de una madre, la comparación con un hermano: son formas de amor que también dejan marcas.

## LA DISTANCIA ENTRE LO QUE VIVIMOS Y LO QUE DESEAMOS

Markus y Nurius (1986) acuñaron el concepto de yoes posibles: representaciones de lo que podríamos llegar a ser, de lo que nos gustaría ser y de lo que tememos ser. Esos yoes posibles no son fantasías inertes. Funcionan como incentivos y como advertencias; orientan la atención, movilizan esfuerzos y dan forma a la evaluación que hacemos de nuestra vida presente.

El problema aparece cuando los yoes posibles se desconectan de la vida real. Una persona puede pasar años sosteniendo la imagen de un proyecto que nunca comienza, no porque le falte deseo, sino porque el proyecto funciona como compensación imaginaria: mientras no se intenta, sigue siendo perfecto. Otra puede vivir con la sensación de estar siempre a mitad de camino, comparando su presente con un ideal que se desplaza cada vez que se acerca.

La distancia entre la vida actual y las aspiraciones no es, en sí misma, un problema. Es una brújula. Se convierte en problema cuando se transforma en veredicto: cuando el presente se lee únicamente como déficit y no como punto de partida. La pregunta útil no es «por qué no estoy allí», sino «qué distancia hay, de qué está hecha y cuál es el primer tramo que puedo recorrer».

> *Una identidad no es una sentencia. Es una hipótesis que se pone a prueba viviendo.*

## EVOLUCIONAR SIN RENEGAR DE LA PROPIA HISTORIA

Cuando hablamos de cambio, aparece casi siempre la fantasía de empezar de cero. Cambiar de ciudad, de trabajo, de pareja, de nombre; dejar atrás todo lo que recuerda quiénes fuimos. Es una fantasía comprensible: promete alivio inmediato. Pero rara vez funciona, y cuando funciona suele dejar un vacío difícil de nombrar.

La razón es sencilla: no podemos prescindir de nuestra historia porque es el único material con el que contamos. Lo que podemos hacer es reorganizarla. Una experiencia humillante puede convertirse en la escena central de una identidad de víctima o en el punto de partida de una reflexión sobre los límites que aprendimos a aceptar demasiado pronto. El hecho no cambia; cambia el lugar que ocupa en el relato.

Esto no significa que todo sufrimiento pueda redimirse narrativamente. Hay experiencias que no se resuelven con una reinterpretación y que requieren tiempo, acompañamiento o ambas cosas. Significa, más modestamente, que la relación con el pasado es parte del trabajo sobre la identidad, y que ese trabajo no consiste en absolverlo ni en condenarlo, sino en comprenderlo.

Evolucionar sin renegar de la propia historia implica aceptar una paradoja: somos continuidad y ruptura al mismo tiempo. La persona que serás dentro de diez años conservará algo de la que eres hoy —una sensibilidad, una lealtad, una manera de reír— y habrá cambiado en aspectos que ahora te parecen esenciales. Ninguna de las dos cosas es una traición.

## EL CRECIMIENTO COMO PROCESO

Hay una idea que conviene desactivar desde el principio: la del crecimiento personal como una meta que se alcanza. Esa idea adopta muchas formas. A veces se llama «encontrarse a uno mismo», como si uno estuviera extraviado en algún lugar y bastara con buscar bien. A veces se llama «llegar a la mejor versión de ti», como si la vida fuera una sucesión de actualizaciones de software.

La investigación sobre el desarrollo adulto sugiere algo distinto: la identidad se recompone a lo largo de toda la vida, en respuesta a cambios vitales, pérdidas, encuentros y responsabilidades nuevas. Erik Erikson (1968) describió la identidad como una tarea que se resuelve y se vuelve a plantear en distintas etapas. James Marcia (1966) mostró que los jóvenes adoptan distintas posiciones frente a esa tarea: algunos se comprometen tras explorar, otros se comprometen sin explorar —lo que llamó identidad hipotecada— y otros permanecen en una búsqueda difusa.

La identidad hipotecada no es un fenómeno exclusivamente adolescente. Muchos adultos viven con compromisos que nunca examinaron: una carrera elegida para complacer, una relación sostenida por costumbre, una forma de ser adoptada para evitar el conflicto. No son decisiones equivocadas por principio. Son decisiones que nadie volvió a mirar.

El crecimiento, entonces, no es un destino sino una práctica: la práctica de revisar, de corregir el rumbo, de sostener lo que se elige. Sucede en tramos, con retrocesos, con periodos de estancamiento que no siempre anuncian una crisis. Y sucede, sobre todo, en la vida cotidiana: en la conversación que evitas, en el hábito que sostienes, en la decisión pequeña que tomas cuando nadie te ve.

Este capítulo ha planteado el problema. El siguiente se ocupa de la condición para resolverlo: comprender antes de intentar cambiar. Porque hay una trampa frecuente en la literatura del crecimiento personal, y es

creer que la voluntad puede sustituir al diagnóstico. No puede. Se puede querer dejar de ser de una manera y no saber todavía qué sostiene esa manera. Y lo que no se comprende no se transforma: se reprime, se disfraza o se repite en otro escenario.

EJERCICIO *La presentación sin cargos*

Escriba diez frases que comiencen con «Soy alguien que...». No mencione su profesión, su edad, su estado civil ni sus títulos. Intente que al menos cinco frases describan algo que solo usted podría decir de sí mismo: una manera de mirar, una reacción recurrente, una dificultad que reconoce, un deseo que no ha confesado.
Cuando termine, marque cada frase con una letra: «D» si es una descripción, «V» si es una valoración y «P» si es un proyecto o un deseo. Observe el equilibrio. Si casi todas son valoraciones, es probable que su identidad esté organizada alrededor del juicio. Si casi todas son proyectos, quizá esté viviendo más en el futuro que en el presente. No corrija nada todavía. Solo observe.

Al terminar este ejercicio, es posible que aparezca una incomodidad productiva: la sensación de que hay más en usted de lo que su relato habitual admite. Esa incomodidad es el comienzo del siguiente capítulo. Porque antes de preguntarnos cómo cambiar, necesitamos aprender a mirar lo que ya está ahí, sin maquillarlo y sin convertirlo en una condena.

CAPÍTULO DOS

# Comprenderte antes de intentar cambiar

*¿Cómo puedes transformar algo que todavía no comprendes?*

La frase llega antes que cualquier otra, casi siempre en la primera sesión: «quiero dejar de ser así». El hombre que la pronuncia tiene treinta y ocho años, una camisa impecable y la mirada de alguien que ha ensayado el diagnóstico durante meses. Se lo explican al terapeuta con precisión: es impaciente, controlador, incapaz de escuchar. Quiere un plan. Quiere saber qué tiene que hacer para dejar de comportarse de esa manera.

El terapeuta comete entonces una impertinencia: le pide que describa su último martes. No el martes pasado, no un día importante; un martes cualquiera, desde que suena el despertador hasta que se acuesta. El hombre empieza con impaciencia y se detiene a los pocos minutos. No recuerda qué desayunó. Recuerda, en cambio, que interrumpió a su hija cuando ella le contaba algo del colegio, y que lo hizo con la misma frase que su padre usaba con él: «Al grano». Se queda callado. No había ido a terapia a hablar de esa frase.

Ese silencio es el comienzo del trabajo. Porque el hombre no había llegado con un problema: había llegado con una etiqueta. Y una etiqueta

no describe un mecanismo; lo sustituye. Decir «soy impaciente» no explica por qué la impaciencia aparece en unas situaciones y no en otras, ni a qué amenaza responde, ni qué función cumple. Sin esa explicación, el cambio se convierte en una guerra contra uno mismo: se intenta reprimir el síntoma sin tocar la estructura que lo produce.

## LA URGENCIA QUE IMPIDE VER

Vivimos en una época que premia la respuesta rápida. Los libros de crecimiento personal suelen comenzar por el final: qué hacer, en qué orden, cuántos días. Ese formato tiene una ventaja comercial evidente y un costo intelectual igualmente evidente: salta la parte en la que el problema se comprende.

La prisa por cambiar no es solo un defecto de los manuales. Es también una defensa psicológica. Mientras nos definimos como un defecto que hay que corregir, evitamos la pregunta más incómoda: qué hacemos con lo que sentimos, qué perdemos si dejamos de ser así, a quién le debemos esa versión de nosotros mismos. La etiqueta ofrece una forma de sufrimiento ordenada, con nombre y pronóstico. La comprensión, en cambio, desordena: obliga a ver que la conducta que queremos eliminar también nos ha protegido, nos ha hecho queridos o nos ha permitido sobrevivir a algo.

Por eso este capítulo no propone un cambio. Propone una demora: la demora de entender antes de intervenir. No es una demora pasiva. Es la fase más exigente del proceso, porque requiere sostener la mirada sobre lo que normalmente evitamos mirar.

## EL MAPA ANTES DEL VIAJE

Carl Rogers (1961) sostuvo que las personas cambian cuando se sienten comprendidas, y no cuando se sienten evaluadas. Su observación clínica era precisa: el juicio cierra la exploración; la aceptación la abre. Alguien que se siente examinado defiende su versión de los hechos. Alguien que se siente escuchado puede, por fin, dudar de ella.

Esa idea tiene una consecuencia práctica que a menudo se pasa por alto: el primer trabajo del autoconocimiento no es corregirse, sino describirse con suficiente precisión. Rogers llamó congruencia a la correspondencia entre lo que una persona experimenta y lo que se permite reconocer. Cuanto mayor es la incongruencia, más energía se emplea en mantener la imagen y menos queda para vivir.

El problema es que la descripción de uno mismo no es una tarea neutral. Daniel Kahneman (2011) mostró hasta qué punto nuestros juicios sobre nosotros mismos están sometidos a sesgos que no percibimos. Y Emily Pronin y sus colaboradores (2002) describieron el llamado punto ciego de los sesgos: somos capaces de detectar la influencia de los prejuicios en los demás con una claridad que rara vez aplicamos a nosotros mismos. No es hipocresía. Es una limitación estructural de la introspección: no tenemos acceso directo a los procesos que nos mueven, solo a sus resultados conscientes.

De ahí que el autoconocimiento serio no se apoye únicamente en la introspección. Se apoya en tres fuentes que conviene triangular: lo que observamos de nuestra conducta, lo que otros nos devuelven y lo que el registro sostenido en el tiempo revela. Ninguna es infalible. Juntas corrigen parcialmente el punto ciego.

## LO QUE HACEMOS, LO QUE SENTIMOS, LO QUE PENSAMOS

Cuando alguien intenta describirse, suele mezclar tres registros distintos como si fueran uno solo. Dice «estoy ansioso» y con eso nombra una emoción, una interpretación y una conducta al mismo tiempo. Separarlos es el primer gesto técnico del autoconocimiento.

El registro conductual responde a la pregunta por lo observable: qué hice, en qué circunstancia, con quién, durante cuánto tiempo. El registro emocional responde a qué sentí, dónde lo sentí y con qué intensidad. El registro cognitivo responde a qué pensé justo antes, qué imagen apareció, qué frase me dije.

James Gross (1998), uno de los investigadores más influyentes en el estudio de la regulación emocional, mostró que las distintas estrategias que usamos para manejar lo que sentimos tienen consecuencias diferentes. La reevaluación —cambiar la interpretación de una situación— suele producir mejores resultados que la supresión —intentar no expresar lo que se siente—, que a menudo aumenta la activación fisiológica y deteriora la memoria de la conversación. La distinción importa porque muchas personas creen que comprenderse consiste en explicar lo que sienten, cuando en realidad están describiendo la estrategia con la que lo evitan.

También importa el lenguaje con el que nos hablamos. Ethan Kross y sus colegas (2014) encontraron que el diálogo interno en segunda o tercera persona —preguntarse «¿por qué estás preocupado?» en lugar de «¿por qué estoy preocupado?»— favorece una distancia psicológica que mejora la regulación emocional. No es un truco de autoayuda: es un cambio en la posición desde la que nos miramos, y esa posición modifica lo que somos capaces de ver.

## LOS PATRONES

Una conducta aislada no dice mucho. Un patrón, sí. Los patrones son regularidades que se repiten con distintas personas y en distintas circunstancias, y suelen tener una estructura reconocible: un disparador, una interpretación, una emoción, una acción y una consecuencia.

El hombre del comienzo interrumpía a su hija cuando el relato se volvía lento. El disparador no era la lentitud: era la sensación de perder el control del tiempo. La interpretación era «esto no es importante». La emoción, una mezcla de irritación y culpa anticipada. La acción, la interrupción. La consecuencia, un silencio que él leía como confirmación de que la conversación no valía la pena.

Descrito así, el patrón deja de ser un defecto de carácter y se convierte en un mecanismo. Y los mecanismos se pueden modificar; los defectos de carácter, solo se pueden confesar.

Hay una observación adicional que conviene retener: los patrones más persistentes suelen estar sostenidos por el entorno. Las rutinas, los horarios, las personas con las que convivimos y los espacios que habitamos actúan como señales que activan respuestas automáticas. Wendy Wood y Dennis Neal (2007) mostraron que buena parte de la conducta cotidiana se produce en contextos estables que la disparan sin deliberación. Cambiar un patrón sin cambiar el contexto es posible, pero exige una vigilancia que rara vez se sostiene.

> *Comprender no es justificar. Describir un mecanismo no lo absuelve: lo vuelve visible. Y solo lo visible puede elegirse de otra manera.*

## OBSERVAR SIN JUICIO

La expresión «sin juicio» se ha vuelto un lugar común y, por eso mismo, conviene precisarla. No significa suspender toda valoración moral ni renunciar a distinguir lo que nos hace daño. Significa suspender el juicio global sobre la persona mientras se examina la conducta.

Kristin Neff (2003) formuló el concepto de autocompasión para describir una actitud que no es indulgencia ni lástima, sino una forma de relación con el propio sufrimiento: reconocerlo, entenderlo como parte de la experiencia humana y hablarse con la misma consideración que se tendría con alguien a quien se quiere. Sus estudios sugieren que la autocompasión se asocia con menor ansiedad y mayor persistencia, no con pasividad. La distinción es importante: la dureza con uno mismo no es un requisito del cambio; con frecuencia es su obstáculo.

La práctica de la atención plena aporta un instrumento complementario. Norman Farb y sus colaboradores (2007) observaron que el entrenamiento en atención plena modifica el modo en que se procesa la experiencia de sí: quienes lo practican muestran menor activación de las redes asociadas al pensamiento autorreferencial y mayor presencia de la experiencia sensorial inmediata. Traducido a la vida cotidiana: en lugar de narrar lo que nos pasa, empezamos a notar lo que nos pasa.

Esa diferencia entre narrar y notar es decisiva para el ejercicio que se propone al final del capítulo. Narrar tiende a confirmar la historia previa. Notar introduce datos nuevos.

## ACEPTACIÓN NO ES RESIGNACIÓN

Aquí aparece una de las confusiones más costosas del lenguaje psicológico. Aceptar una situación no es considerarla justa, ni deseable, ni definitiva. Es reconocer que existe tal como existe, antes de decidir qué hacer con ella.

La terapia de aceptación y compromiso, desarrollada por Steven Hayes y sus colaboradores (1999), parte de una observación clínica: gran parte del sufrimiento no proviene de la experiencia difícil, sino de la lucha por no tenerla. Cuanto más se intenta suprimir un pensamiento o una emoción, más se refuerza su presencia. La alternativa no es rendirse, sino dejar de gastar energía en la supresión para poder emplearla en la acción.

Hay un ejemplo que suele resultar claro. Una persona con una enfermedad crónica que pasa años buscando el diagnóstico que la libre de su condición no está siendo valiente: está siendo incapaz de aceptar. Cuando finalmente acepta —no que la enfermedad sea buena, sino que es suya y no va a desaparecer por decreto—, no abandona el tratamiento. Empieza a organizar su vida de otra manera, a pedir lo que necesita, a distinguir los días buenos de los malos. La aceptación no le quitó el dolor. Le devolvió la capacidad de decidir qué hacer con él.

La resignación, en cambio, tiene otra firma: la ausencia de preguntas. Quien se ha resignado no dice «esto es difícil y voy a ver qué puedo hacer»; dice «esto es así y no hay nada que hacer». La aceptación abre el campo de lo posible. La resignación lo clausura.

## EL ERROR NO ES UNA IDENTIDAD

Hay una operación lingüística que conviene vigilar porque tiene consecuencias reales: convertir un hecho en una esencia. «Llegué tarde tres veces esta semana» es una descripción. «Soy un desastre» es una sentencia. La primera permite preguntar qué pasó los tres días. La segunda solo permite confirmar la condena.

La psicología del yo ha documentado hasta qué punto las atribuciones estables y globales sobre uno mismo amplifican el malestar. Cuando un fracaso se explica por causas internas, permanentes y generales —«no sirvo para esto, nunca me va a ir bien»—, la persona pierde la capacidad de imaginar una acción distinta. Cuando se explica por causas específicas y modificables —«no preparé bien esa reunión»—, conserva el margen de maniobra.

Esto no significa adoptar un optimismo sistemático ni negar las propias limitaciones. Significa algo más sobrio: mantener la descripción en el nivel de los hechos el tiempo suficiente para entender qué los produce.

## UNA VISIÓN MÁS REALISTA DE UNO MISMO

El objetivo de este capítulo no es que el lector se conozca por completo. Ese objetivo es inalcanzable y, además, innecesario. Se trata de construir una versión de uno mismo suficientemente precisa como para poder trabajar con ella: que incluya las propias capacidades sin inflarlas, las limitaciones sin convertirlas en condenas, los deseos sin confundirlos con derechos y la historia sin usarla como excusa.

Hay un criterio práctico para saber si una descripción es realista: resiste la prueba de la contradicción. Una descripción defensiva se rompe en cuanto aparece un dato que la incomoda. Una descripción realista puede incorporar excepciones sin desmoronarse. «Soy impaciente con mi hija, sobre todo cuando llego cansado del trabajo» es una descripción que admite matices. «Soy impaciente» no admite ninguno, y por eso no sirve para cambiar nada.

EJERCICIO *Registro de siete escenas*

Durante siete días, anote una escena por día en la que haya reaccionado de una manera que no le gustó. Use cinco columnas breves: «situación», «qué pensé», «qué sentí», «qué hice», «qué costo tuvo». No intente explicar ni justificar. Escriba en presente, como si describiera una película.

Al final de la semana, busque regularidades: ¿hay un tipo de situación que se repite? ¿Un pensamiento que aparece en casi todas? ¿Una emoción que siempre precede a la misma conducta? ¿Un costo que se paga siempre en la misma área de la vida?

No escriba conclusiones todavía. Guarde el registro: volveremos a él en el capítulo nueve.

Al terminar, es probable que aparezca una sorpresa incómoda: la conducta que queríamos eliminar no era arbitraria. Tenía una lógica, una historia y, a veces, una función protectora. Comprender eso no la vuelve aceptable. La vuelve inteligible. Y solo lo inteligible puede decidirse de otro modo.

Queda, sin embargo, una pregunta que el registro no responde. Si sabemos lo que hacemos y por qué lo hacemos, ¿por qué seguimos haciéndolo? Parte de la respuesta está en un lugar que no visitamos con frecuencia: el conjunto de creencias que damos por evidentes y que, sin embargo, fueron aprendidas. De eso trata el capítulo siguiente.

CAPÍTULO TRES

# Las creencias que construyen tus límites

*¿Cuántas posibilidades descartas antes de intentarlo?*

La escena tiene lugar en un aula de primero de secundaria y dura menos de un minuto. Una profesora devuelve los exámenes de matemáticas y, al pasar junto a una alumna, comenta en voz baja, con esa mezcla de lástima y prisa que los adultos creen discreta: «No te preocupes, no todo el mundo sirve para los números». La alumna tiene doce años. Asiente. Guarda la hoja en la mochila y no vuelve a levantar la mano en esa clase en todo el curso.

Veinte años después, esa mujer dirige un equipo, negocia presupuestos y toma decisiones que dependen de interpretar datos. Un día descubre, con sorpresa, que evita sistemáticamente las reuniones en las que hay que discutir un modelo financiero. No es que no sepa; es que algo se activa antes de que pueda comprobarlo. La frase de la profesora sigue funcionando, intacta, como una puerta que se cierra sola.

No hace falta que la frase fuera cruel. Bastó con que fuera creíble. Y las creencias que más nos limitan rara vez son las que examinamos: son las que nunca se nos ocurrió poner en duda, porque llegaron con la autoridad de lo evidente.

## UNA CREENCIA NO ES UNA OPINIÓN

En el lenguaje cotidiano, creer algo es estar convencido de que es verdad. En psicología, el concepto es más operativo: una creencia es una proposición que damos por cierta y que usamos para predecir lo que va a ocurrir y para decidir qué hacer. No es un adorno del pensamiento; es su infraestructura.

La diferencia con una opinión es la inversión. Podemos cambiar de opinión sobre una película sin que nada se mueva. Cambiar de creencia sobre nuestra capacidad altera lo que intentamos, cuánto perseveramos y cómo interpretamos el fracaso. Por eso las creencias sobre uno mismo tienen tanta fuerza: no describen el mundo, describen nuestro margen de acción en el mundo.

Albert Bandura (1997) llamó autoeficacia a la creencia en la propia capacidad de organizar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar un resultado. Sus estudios mostraron que la autoeficacia predice la persistencia ante las dificultades, la elección de metas y la recuperación tras el fracaso, a menudo mejor que las habilidades objetivas medidas de antemano. Dos personas con la misma competencia pueden obtener resultados distintos si una cree que puede aprender de sus errores y la otra cree que está mostrando su incapacidad.

La autoeficacia no es una fantasía de omnipotencia. Bandura insistía en que se construye sobre todo con experiencias de dominio: pequeñas victorias reales, no afirmaciones repetidas frente al espejo. Esa precisión importa, porque distingue una creencia funcional de un autoengaño.

## CÓMO SE FORMAN Y CÓMO SE SOSTIENEN

Las creencias sobre nosotros se forman en tres terrenos. El primero es la experiencia directa: lo que ocurrió cuando intentamos algo y qué conclusiones extrajimos. El segundo es la observación de otros: los modelos que vimos afrontar el éxito y el fracaso. El tercero es la palabra de quienes tenían autoridad: padres, maestros, médicos, compañeros.

Ninguno de esos terrenos es neutral. La memoria selecciona los episodios que confirman la historia que ya sostenemos. Y aquí interviene uno de los sesgos más robustos de la cognición humana: la tendencia a buscar y recordar la información que confirma nuestras hipótesis y a ignorar la que las contradice. Una persona convencida de que «no sirve para las relaciones» recordará con nitidez cada malentendido y apenas registrará los encuentros que salieron bien.

Leon Festinger (1957) describió el malestar que produce sostener dos ideas incompatibles y la variedad de maniobras que hacemos para reducirlo. La más frecuente no es cambiar la creencia: es reinterpretar el dato. Si alguien cree que es incapaz de hablar en público y lo hace bien, puede concluir que fue suerte, que el público era benévolo o que no contaba. La creencia sobrevive, y con ella la conducta que la acompaña.

A esto se suma el peso de la cultura y de la familia. Las creencias sobre lo que es apropiado desear, sobre lo que un hombre o una mujer debe ser capaz de soportar, sobre el valor del esfuerzo o del talento, no se eligen una por una: se respiran. El sociólogo Pierre Bourdieu (1980) mostró cómo las disposiciones adquiridas en el entorno de origen se interiorizan hasta parecer naturales. Cuando una creencia se confunde con la naturaleza, deja de ser discutible.

## LA PROFECÍA QUE SE CUMPLE SOLA

En 1948, el sociólogo Robert Merton describió un fenómeno que hoy damos por evidente: una expectativa falsa puede provocar conductas que la vuelven verdadera. Lo llamó profecía autocumplida. Su ejemplo clásico era financiero —un rumor sobre la solvencia de un banco que provoca la retirada masiva de fondos y, con ella, la quiebra—, pero el mecanismo se aplica con precisión a la vida personal.

Si un estudiante cree que no puede aprender, estudia menos, pide menos ayuda, interpreta cada error como confirmación y llega al examen con más ansiedad. El resultado es peor. Y el resultado, a su vez, se convierte en la prueba de que la creencia era correcta.

El experimento de Rosenthal y Jacobson (1968), conocido como efecto Pigmalión, sugirió que las expectativas de los maestros podían influir en el rendimiento de sus alumnos. La investigación posterior ha matizado mucho aquel hallazgo: los efectos existen, pero son menores y más dependientes del contexto de lo que la versión popular sugiere. Esa matización no invalida la idea central; la vuelve más útil. Las expectativas influyen, sobre todo, en cómo se trata a la persona y en las oportunidades que se le ofrecen.

## MENTALIDAD FIJA Y MENTALIDAD DE CRECIMIENTO

Carol Dweck (2006) popularizó una distinción que se ha convertido en moneda corriente: la diferencia entre creer que las capacidades son rasgos fijos y creer que son susceptibles de desarrollo. En sus estudios, los niños que concebían la inteligencia como algo maleable preferían tareas difíciles y respondían al fracaso con estrategias nuevas; los que la concebían como un rasgo estable tendían a evitar el desafío para no arruinar la imagen de competencia.

La versión divulgada de esta idea produjo un optimismo excesivo. Se extendió la promesa de que bastaba con cambiar de mentalidad para mejorar el rendimiento. La evidencia disponible es más sobria. El metaanálisis de Sisk y colaboradores (2018) encontró efectos medios muy pequeños de las mentalidades sobre el rendimiento académico, con variaciones considerables entre estudios y poblaciones. El ensayo a gran escala de Yeager y colaboradores (2019), publicado en *Nature*, halló efectos modestos pero significativos de una intervención breve en estudiantes con bajo rendimiento, dependientes del contexto escolar. Y una revisión posterior de Macnamara y Burgoyne (2023) volvió a subrayar la fragilidad de los efectos cuando se corrigen los sesgos de publicación.

¿Qué queda entonces? Queda algo menos espectacular y más valioso: la creencia en la modificabilidad no garantiza resultados, pero modifica la respuesta al fracaso. Y esa respuesta, sostenida en el tiempo, sí tiene consecuencias. La mentalidad de crecimiento no es una varita mágica; es una hipótesis de trabajo que orienta la conducta cuando las cosas no salen bien.

## INDEFENSIÓN APRENDIDA, Y SU CORRECCIÓN

En los años sesenta, Martin Seligman y Steven Maier (1967) observaron que los animales expuestos a descargas inevitables dejaban de intentar escapar incluso cuando la huida era posible. Llamaron a ese fenómeno indefensión aprendida. La extrapolación a los seres humanos fue inmediata y durante décadas se usó para explicar la pasividad de personas que parecían incapaces de mejorar su situación.

En 2016, los mismos autores publicaron una revisión que revisaba su propia interpretación. Con nuevas técnicas, concluyeron que la pasividad no era tanto un aprendizaje de que nada funciona como una respuesta por defecto que se supera cuando la experiencia demuestra que la acción tiene efecto. La diferencia es sutil y decisiva: no estamos programados para rendirnos, sino para esperar evidencia de que vale la pena insistir.

Esa corrección tiene una aplicación directa. Una persona que ha vivido años en condiciones donde sus decisiones no cambiaban nada —una familia imprevisible, un trabajo humillante, una enfermedad no diagnosticada— no necesita discursos sobre la actitud. Necesita experiencias concretas, pequeñas y verificables de que su acción produce consecuencias. La creencia se reconstruye por la vía de la evidencia, no de la persuasión.

## LIMITACIÓN REAL Y LIMITACIÓN ASUMIDA

No toda creencia limitante es falsa. Hay límites objetivos: el tiempo, el dinero, la salud, las obligaciones de cuidado, las capacidades que requieren años de formación. Confundir la crítica al pensamiento mágico con la negación de los límites reales sería cometer el error inverso al que este capítulo denuncia.

La tarea consiste, entonces, en distinguir. Una limitación real se puede describir con precisión y se mantiene igual cuando se la examina con datos. Una limitación asumida tiende a formularse en términos absolutos, resiste la comprobación y se acompaña de una sensación de obviedad que desalienta el examen.

Hay un tercer caso, más frecuente de lo que parece: el de las limitaciones que son reales en un contexto y dejan de serlo en otro. Una persona puede tener razón al creer que no puede estudiar una carrera mientras cuida sola a dos hijos pequeños y trabaja a tiempo completo. Esa evaluación es correcta. Lo que la vuelve limitante es la extrapolación: «no puedo estudiar» se convierte en «no voy a poder estudiar nunca». La primera frase es un diagnóstico; la segunda, una sentencia.

La investigación sobre amenaza de estereotipo ilumina otro aspecto del problema. Steele y Aronson (1995) mostraron que la conciencia de pertenecer a un grupo estereotipado negativamente puede interferir en el rendimiento, y buena parte de ese efecto depende de la situación, no de la capacidad. Los estudios posteriores han discutido la magnitud del fenómeno y su replicabilidad, pero el mecanismo resulta verosímil: cuando el entorno añade una carga extra de sospecha, el rendimiento puede resentirse. No todo límite está dentro de la cabeza de quien lo padece. Algunos están en la sala.

## CÓMO SE CUESTIONA UNA CREENCIA

Cuestionar no es repetir una afirmación contraria. Decirle a alguien «tú sí puedes» no modifica una creencia que se sostiene en años de experiencia; a veces solo añade una capa de culpa por no poder. El cuestionamiento útil es más lento y más humilde: consiste en tratar la creencia como una hipótesis y buscar qué la sostiene y qué la contradice.

Hay cuatro preguntas que suelen bastar para empezar.

¿Qué predice exactamente esta creencia? Formulada con precisión, una creencia se vuelve comprobable. «No sirvo para hablar en público» predice que cualquier exposición saldrá mal. Si algunas salen bien, la creencia necesita una enmienda.

¿Qué evidencia la sostiene y qué evidencia la contradice? Conviene escribir ambas listas. Casi siempre la primera es más larga, pero no siempre es más sólida.

¿Cuánto me cuesta sostenerla? Este punto se omite con frecuencia. Una creencia puede ser cómoda: exime de intentar, protege de la decepción, justifica ciertas renuncias. Reconocer el beneficio secundario no la descalifica, pero explica su resistencia.

¿Cuál sería una versión más precisa? No más optimista: más precisa. «No tengo experiencia hablando en público y me pongo muy ansioso cuando me observan» es una creencia que admite trabajo. «No sirvo» no admite ninguno.

EJERCICIO *Inventario de creencias*

Elija tres afirmaciones que repita con frecuencia sobre sí mismo, preferentemente aquellas que empiecen por «yo no soy capaz de», «yo siempre» o «yo nunca». Para cada una, complete seis colum-

nas: la creencia tal como la formula; de dónde viene y cuándo apareció; la evidencia que la sostiene; la evidencia que la contradice; el costo de sostenerla; y una versión más precisa y menos absoluta. Después elija la creencia con mayor costo y diseñe una prueba pequeña, de bajo riesgo, que pueda realizarse en dos semanas. El objetivo no es demostrar que la creencia es falsa, sino obtener un dato nuevo. Anote el resultado, aunque confirme la creencia.

Hay una diferencia entre este ejercicio y la literatura de afirmaciones positivas: aquí no se pide creer algo distinto de entrada, sino obtener evidencia. La creencia se modifica cuando la experiencia deja de confirmarla. Y la experiencia solo cambia si la conducta cambia primero, aunque sea en pequeño.

Eso plantea el problema del capítulo siguiente. Porque muchas de nuestras creencias no están solo en la cabeza: están sostenidas por un papel, una relación, un hábito, una manera de presentarnos ante los demás. Cuando la identidad que hemos construido deja de corresponder con lo que queremos ser, cambiar de idea no basta. Hay que atravesar una pérdida.

PARTE II

# *Atravesar el cambio*

CAPÍTULOS 4 A 7

CAPÍTULO CUATRO

# Romper con la identidad que ya no te representa

*¿Qué sucede cuando la persona que has sido deja de corresponder con la persona que quieres construir?*

En la fiesta de despedida, la mujer que se va lleva veintidós años en la misma empresa. Ha ascendido cuatro veces, ha formado a media plantilla y tiene un despacho con ventana. Cuando anuncia que se marcha, la primera reacción no es de sorpresa sino de desconcierto: «Pero si tú eres esta empresa». Alguien lo dice con afecto, sin mala intención, y sin embargo la frase la deja pensando durante semanas.

No es una exageración. Durante dos décadas, su identidad y su cargo se han ido entrelazando hasta resultar indistinguibles. Sus horarios, sus amistades, su manera de vestir, el tono con el que habla de sí misma en las cenas: todo ha sido moldeado por un lugar que ahora va a abandonar. Al firmar la renuncia no pierde solo un salario. Pierde una respuesta a la pregunta de quién es, y descubre con incomodidad que no tiene otra preparada.

Este es el problema del capítulo. No el de decidir un cambio —eso ya está hecho—, sino el de sostenerlo cuando la identidad que sosteníamos

empieza a desmoronarse y el entorno nos devuelve una versión de nosotros que ya no coincide con lo que queremos ser.

## LA IDENTIDAD TAMBIÉN ES UN CONTRATO SOCIAL

Tenemos la tentación de pensar la identidad como un asunto privado: una convicción interior que los demás pueden desconocer. La sociología y la psicología social sugieren algo distinto. Buena parte de lo que somos se sostiene en un acuerdo tácito con quienes nos rodean: yo me comporto de cierta manera, y los demás esperan que lo siga haciendo.

Erving Goffman (1959) describió la vida social como una representación en la que cada persona administra la impresión que produce. La metáfora teatral puede parecer cínica, pero captura algo exacto: hay un papel, un público y un vestuario. Y cuando alguien intenta cambiar de papel, el público se resiste, porque el cambio lo obliga a revisar su propia posición en la escena.

Por eso las transformaciones personales rara vez son recibidas con la neutralidad que uno espera. La amiga que siempre fue la divertida y un día habla en serio desconcierta. El hermano que siempre fue el que necesitaba ayuda y un día empieza a ofrecerla incomoda. La familia suele tener un lugar asignado para cada uno, y ese lugar cumple una función en el equilibrio del sistema.

No se trata de una conspiración. Se trata de economía emocional: los demás han organizado su relación con nosotros en función de lo que esperaban. Cambiar implica pedirles que reorganice algo que no eligieron. Es legítimo que les cueste, y es legítimo que a nosotros nos duela.

## EL APEGO A LA VERSIÓN ANTERIOR

Hay una razón más íntima por la que cuesta abandonar una identidad, incluso cuando ya no nos representa: la familiaridad. Sabemos cómo comportarnos en el papel que conocemos. Sabemos qué esperar, qué se nos perdona y qué no, cuáles son nuestros argumentos y nuestras salidas. La versión nueva, en cambio, nos expone a la torpeza.

La psicología ha estudiado esa resistencia. El autoconcepto tiende a buscar coherencia, y la coherencia se logra más fácilmente confirmando lo que ya creemos sobre nosotros que arriesgando una versión distinta. Jennifer Campbell y sus colaboradores (1996) mostraron que las personas difieren en su claridad de autoconcepto: algunas tienen una idea de sí mismas estable y bien definida; otras, más contradictoria e inestable. Una claridad excesiva puede volverse rigidez; una ausencia total de claridad, desorientación. El cambio saludable ocurre en un punto intermedio: mantener un sentido de continuidad mientras se admiten revisiones.

Paul Ricœur (1990) ofreció una distinción que ayuda a pensar esa tensión. La identidad como mismidad es la continuidad de los rasgos: sigo siendo reconocible. La identidad como ipseidad es la capacidad de responder por lo que hago y de sostener una promesa. La primera se resiste al cambio porque teme desaparecer. La segunda puede cambiar de contenido sin dejar de ser fiel: puedo seguir siendo leal a ciertos valores y, al mismo tiempo, dejar de ser la persona que era.

El miedo, entonces, no es solo miedo a lo desconocido. Es miedo a dejar de ser alguien reconocible, para otros y para uno mismo.

## LA ETIQUETA QUE SE VUELVE BIOGRAFÍA

Hay un mecanismo especialmente eficaz para impedir el cambio: la etiqueta. «Eres el responsable», «eres la que aguanta», «eres el que nunca se compromete». Las etiquetas tienen la ventaja de ahorrar esfuerzo cognitivo: permiten predecir a la persona sin observarla. Y tienen un costo: quien las recibe aprende a organizarse alrededor de ellas.

La etiqueta no describe una conducta pasada; prescribe las futuras. Un adolescente al que se le dice que es «conflictivo» puede aceptar la etiqueta como forma de pertenencia —al menos así alguien lo nombra— y comportarse de acuerdo con ella. Un adulto al que se le repite que es «el fuerte de la familia» puede tardar décadas en pedir ayuda.

Salir de una etiqueta requiere algo más que una decisión: requiere contradecirla con hechos repetidos, y sostener la incomodidad de que los demás no lo acepten de inmediato.

## CUANDO LA EXPERIENCIA DIFÍCIL SE CONVIERTE EN IDENTIDAD

Hay experiencias que marcan de un modo más profundo: una enfermedad, una pérdida temprana, una violencia sufrida, un fracaso que cambió el rumbo. Ante ellas, la psicología ha aprendido a distinguir entre el hecho y la identidad que se construye alrededor del hecho.

Reconocer que algo nos ha dañado es necesario. Negarlo suele producir más sufrimiento. Pero existe una diferencia entre decir «viví esto y me afectó» y decir «soy esto que me ocurrió». La segunda formulación puede ofrecer, paradójicamente, una forma de orden: da un nombre al dolor, explica la dificultad para confiar, justifica ciertas retiradas. También puede encerrar a la persona en una versión de sí misma de la que ya no sabe salir.

La investigación sobre el trauma y la resiliencia ha mostrado que la mayoría de las personas expuestas a experiencias adversas no desarrolla un trastorno crónico, y que la recuperación es un proceso diverso, no una línea recta (Bonanno, 2004; Masten, 2001). Ese dato no minimiza el dolor de quienes sí lo desarrollan. Sugiere algo más útil: no existe una única trayectoria obligatoria desde la adversidad, y la identidad no queda fijada por lo que ocurrió.

## EL ENTORNO SOSTIENE LO QUE SOMOS

Cambiar de identidad sin cambiar de entorno es una de las empresas más difíciles que existen. No porque seamos débiles, sino porque el entorno está lleno de señales que activan las conductas antiguas: el bar de siempre, el grupo de amigos que solo nos conoce de una manera, el horario que estructura el día, el armario que contiene la ropa de otra época.

Wendy Wood (2019) ha insistido en que los hábitos dependen del contexto más de lo que solemos admitir. Y Bas Verplanken y Wendy Wood (2006) revisaron intervenciones que muestran que modificar las señales del entorno puede ser más eficaz que apelar a la fuerza de voluntad. Si el contexto cambia —una mudanza, un nuevo trabajo, un viaje—, los hábitos antiguos se interrumpen y aparece una ventana de oportunidad para instalar otros.

Esto explica por qué algunas personas cambian radicalmente durante un viaje y vuelven a su versión anterior al llegar a casa. No era hipocresía: era el contexto haciendo su trabajo.

## CAMBIAR SIN NEGAR LA PROPIA HISTORIA

La fantasía de empezar de cero tiene un atractivo evidente y un problema estructural: no hay cero. Llegamos al cambio con un cuerpo, una memoria, una lengua, una familia y una serie de lealtades que no se pueden devolver como un producto defectuoso.

Herminia Ibarra (2003) estudió las transiciones profesionales y llegó a una conclusión que contradice el sentido común: la gente no cambia de identidad primero y de trabajo después. Cambia haciendo. Prueba actividades nuevas, se relaciona con personas distintas, se ve a sí misma en situaciones que no controla, y de ahí emergen versiones nuevas que luego se consolidan. La identidad se reconstruye por acción, no por introspección.

Ibarra y Barbulescu (2010) añadieron una precisión importante: la narrativa que construimos sobre el cambio no es un adorno posterior, sino parte del proceso. Necesitamos una historia que haga inteligible el paso de lo que fuimos a lo que estamos siendo, sin convertir la etapa anterior en un error.

Esa historia no tiene que ser heroica. Puede ser sobria: «Durante años hice esto porque tenía sentido en ese momento. Ahora tengo otras razones». La coherencia no exige que el pasado se justifique; exige que se integre.

## ABANDONAR PATRONES SIN DECLARARSE EN GUERRA

Hay una diferencia entre abandonar un patrón y declararse en guerra contra él. La guerra moviliza energía, exige un enemigo y suele terminar en una tregua con el enemigo intacto. El abandono, en cambio, es más silencioso: consiste en dejar de alimentar lo que ya no queremos sostener.

Los modelos de cambio de conducta describen fases que conviene conocer. Prochaska y DiClemente (1983) observaron que las personas atraviesan etapas distintas —precontemplación, contemplación, preparación, acción, mantenimiento— y que fracasan cuando se les exige acción antes de haber reconocido el problema. La recaída, en su modelo, no es un fracaso moral sino una etapa frecuente del proceso.

Ese marco tiene una aplicación inmediata: antes de preguntarte cómo cambiar, conviene saber en qué etapa estás. Si todavía defiendes el patrón, no necesitas un plan; necesitas información. Si ya estás en acción, no necesitas más argumentos; necesitas sostener la conducta cuando el entusiasmo disminuya.

EJERCICIO *Tres experimentos de identidad*

Elija un aspecto de sí mismo que quiera revisar: una manera de hablar, una forma de ocupar el tiempo libre, un rol que desempeña en su familia o en su trabajo. Diseñe tres experimentos pequeños, de menos de una semana cada uno, que le permitan probar una versión distinta sin comprometerse con un cambio definitivo.

Por ejemplo: asistir a una actividad que siempre consideró «no para mí»; pedir algo que normalmente no pide; quedarse callado en una reunión donde suele dominar la conversación.

Después de cada experimento anote tres cosas: qué hizo, qué sintió y cómo reaccionaron los demás. La reacción ajena es un dato, no un

veredicto. Al final del mes, pregúntese qué versión de sí mismo le resultó más habitable.

No todos los cambios requieren una ruptura. Algunos consisten en ampliar el repertorio: seguir siendo quien era en ciertos terrenos y atreverse a ser otro en otros. La identidad no es un traje único; puede parecerse más a un armario del que se elige según la ocasión.

Sin embargo, hay un terreno donde la ampliación no basta: el de las creencias que nunca examinamos. Podemos cambiar de trabajo, de ciudad o de rutina y seguir pensando con las mismas categorías heredadas. Por eso el capítulo siguiente no se ocupa de la conducta, sino de algo más incómodo: de la posibilidad de pensar por cuenta propia.

CAPÍTULO CINCO

# Aprender a pensar por ti mismo

*¿Cuánto de lo que piensas realmente lo has examinado?*

La reunión dura cuarenta minutos y nadie objeta. El director presenta una estrategia que suena razonable, aunque contiene una contradicción evidente: se propone crecer en el mercado nacional y, al mismo tiempo, reducir la estructura comercial. Dos personas toman notas. Una pregunta algo menor sobre el calendario. Cuando el director pregunta si hay dudas, el silencio dura apenas dos segundos, lo suficiente para que todos entiendan que la respuesta correcta es «no».

En el ascensor, alguien dice en voz baja: «Esto no va a funcionar». Otro asiente. Los dos lo pensaban desde el minuto cinco. Ninguno lo dijo en la sala.

No es cobardía, o no solo. Es el funcionamiento normal de un grupo humano. Pensar por cuenta propia tiene un costo social inmediato —contradecir, incomodar, quedar como el que complica— y un beneficio diferido y difuso. En esas condiciones, la mayoría de las personas elige la coherencia con el grupo antes que la coherencia con su propio juicio. Y luego olvida que eligió.

## LA OPINIÓN PRESTADA

Buena parte de lo que llamamos nuestras ideas son opiniones heredadas que nunca pasaron por un examen. No es un defecto vergonzoso: es una consecuencia inevitable de vivir entre otros. Nadie puede verificar por sí mismo todo lo que cree sobre medicina, economía, historia o el carácter de sus vecinos. Dependemos de la división del conocimiento.

El problema aparece cuando confundimos esa dependencia con una convicción propia. Repetimos una idea con la seguridad de quien la ha pensado, cuando en realidad la hemos escuchado tantas veces que se ha vuelto familiar. Y la familiaridad, como sabía bien Kahneman, es una de las fuentes más potentes de la sensación de verdad.

John Stuart Mill (1859) advirtió hace más de siglo y medio que una opinión sostenida sin examen no es una convicción, sino una costumbre. Su argumento tenía dos partes. La primera: si la opinión es falsa, quien la sostiene pierde la oportunidad de corregirla. La segunda, más sutil: si es verdadera, quien la repite sin entenderla no sabe por qué lo es, y por tanto no puede defenderla cuando alguien la cuestiona con argumentos mejores.

## OPINIÓN, CONOCIMIENTO Y EVIDENCIA

Conviene ordenar tres cosas que solemos mezclar.

Una opinión es una posición personal sobre un asunto que admite discusión. No requiere prueba; requiere coherencia y disposición a revisarla.

Un conocimiento es una afirmación respaldada por evidencia y por un método que permite comprobarla. No es una verdad absoluta: es la mejor explicación disponible con los datos actuales.

La evidencia, por su parte, no es cualquier dato que confirme lo que pensamos. Es información que podría haber sido de otra manera. Karl Popper (1959) insistió en este punto: una hipótesis científica debe ser falsable, es decir, debe especificar qué observación la refutaría. Si ninguna observación posible puede contradecirla, no estamos ante una afirmación empírica sino ante una creencia.

Este criterio tiene una aplicación cotidiana que va más allá de la ciencia. Cuando sostienes una idea sobre ti mismo o sobre otra persona, pregúntate qué tendría que ocurrir para que la abandonaras. Si la respuesta es «nada», no tienes una hipótesis: tienes una identidad.

## LA PRESIÓN DEL GRUPO

Los experimentos de Solomon Asch (1956) son un clásico por una razón incómoda. Se pedía a los participantes comparar la longitud de varias líneas, una tarea trivial. En algunas rondas, varios cómplices del experimentador daban una respuesta manifiestamente errónea. Una parte considerable de los participantes se sumó a la respuesta incorrecta: alrededor de un tercio de las respuestas críticas fueron conformistas, y cerca de tres cuartas partes de los participantes cedieron al menos una vez.

El dato interesante no es que la gente se equivoque, sino por qué. Muchos participantes sabían cuál era la respuesta correcta y aun así dudaron. La presión no actúa solo sobre lo que decimos: actúa sobre lo que nos atrevemos a pensar en presencia de otros.

Eso explica por qué las decisiones importantes se toman mejor cuando alguien tiene el mandato explícito de contradecir. No porque la contradicción sea siempre valiosa, sino porque la unanimidad suele ser un artefacto del entorno, no una prueba de verdad.

## EL APEGO A LO YA DECIDIDO

Hay otra fuerza que opera en dirección contraria al examen: la necesidad de sentirse coherente con lo que uno ya hizo. Festinger (1957) mostró que cuando sostenemos una creencia y una conducta incompatible, experimentamos malestar y buscamos reducirlo. La reducción más económica no siempre es cambiar la conducta; con frecuencia es reinterpretar la evidencia.

De ahí el fenómeno que en economía se llama costo hundido: seguir invirtiendo en algo que ya no funciona porque abandonarlo obligaría a reconocer que la inversión anterior fue un error. En la vida personal, el costo hundido adopta formas menos financieras. Seguir en una carrera que no nos interesa porque ya llevamos seis años. Mantener una discusión porque ceder parecería una derrota. Defender una decisión que tomamos con veinticinco años como si fuera una parte de nuestra personalidad.

La coherencia es una virtud cuando se refiere a los valores; cuando se refiere a las decisiones pasadas, puede convertirse en una trampa.

## LOS ATAJOS QUE NOS AHORRAN PENSAR

La mente humana no está diseñada para la verdad, sino para la supervivencia con el menor gasto posible. Daniel Kahneman y Amos Tversky (1974) describieron un conjunto de atajos —heurísticos— que usamos para emitir juicios rápidos. Son eficaces en contextos familiares y producen errores sistemáticos en contextos nuevos.

La disponibilidad hace que juzguemos la probabilidad de un acontecimiento por la facilidad con que recordamos ejemplos. Por eso, después de ver varias noticias sobre un tipo de delito, creemos que es más frecuente de lo que es. El anclaje hace que una cifra inicial, aunque sea arbitraria, condicione nuestras estimaciones posteriores. La representatividad nos lleva a confundir lo típico con lo probable.

A esto se suma un sesgo que afecta especialmente al examen de uno mismo: el punto ciego. Pronin, Lin y Ross (2002) mostraron que las personas reconocen con facilidad la influencia de los sesgos en los demás y la consideran mucho menor en sí mismas. El resultado es una asimetría que dificulta el aprendizaje: si creo que mi juicio es más objetivo que el ajeno, no tengo razones para revisarlo.

La investigación de Kruger y Dunning (1999) añadió una pieza célebre y a menudo mal citada. En sus estudios, quienes obtenían peores resultados en una tarea tendían a sobreestimar su competencia. La explicación propuesta es que las habilidades necesarias para hacer bien una tarea se parecen a las necesarias para evaluar cómo la hicimos. El hallazgo se ha discutido y matizado, pero conserva una advertencia válida: la confianza no es una medida fiable de competencia.

## RAZONAMOS PARA CONVENCER

Hay una idea reciente que cambia la manera de entender el pensamiento crítico. Hugo Mercier y Dan Sperber (2011) sostuvieron que la razón humana no evolucionó principalmente para descubrir la verdad, sino para argumentar y persuadir en un entorno social. Somos bastante buenos detectando los errores de los argumentos ajenos y bastante malos detectando los de los propios.

Si esta hipótesis es correcta —y sigue siendo discutida—, tiene una consecuencia práctica: pensar mejor no consiste en encerrarse a meditar, sino en exponerse a interlocutores que no piensan como nosotros. La discusión con alguien que discrepa nos obliga a formular razones y a enfrentar objeciones. El pensamiento solitario tiende a confirmar; el pensamiento en conflicto tiende a examinar.

Esto no significa que toda discusión sea productiva. Las discusiones sobre identidades y lealtades suelen reforzar las posiciones. Las que se centran en hechos, mecanismos y consecuencias tienen más probabilidades de afinar el juicio.

## CAMBIAR DE OPINIÓN NO ES DEBILIDAD

En la cultura de la coherencia, cambiar de opinión se percibe como una señal de inconsistencia. Es una percepción equivocada. La inconsistencia relevante no es la que se produce entre lo que pensaba ayer y lo que pienso hoy; es la que se produce entre lo que pienso y lo que la evidencia muestra.

Un ejemplo doméstico: alguien que durante años defendió que su hijo debía estudiar una carrera tradicional y, tras varias conversaciones y alguna evidencia sobre el mercado y sobre el interés real del joven, cambia de posición. No ha traicionado sus principios. Ha corregido una creencia con información nueva. Lo notable es que ese cambio, que debería ser trivial, suele requerir una conversación privada, casi secreta, porque admitirlo en público parece una derrota.

La posibilidad de cambiar de opinión es la condición de posibilidad del aprendizaje. Quien no puede cambiar de opinión no puede aprender nada que ya no sepa.

EJERCICIO *El argumento más fuerte*

Elija una creencia que sostenga con firmeza sobre un tema que importe: una decisión política, una cuestión educativa, una idea sobre su propio trabajo o sobre una relación.
Primero escriba su posición en dos o tres frases, con la mayor precisión posible. Después investigue durante media hora y redacte el mejor argumento que podría esgrimir alguien que piensa lo contrario. No una caricatura: la versión más sólida, la que un defensor inteligente usaría.
Finalmente responda por escrito: ¿qué parte de ese argumento no puedo refutar? ¿Qué tendría que ocurrir para que cambiara mi posición? ¿Mi posición actual resiste esa prueba o solo la evita?

> No se exige que cambie de opinión. Se exige que sepa contra qué la sostiene.

## CONSTRUIR CRITERIO SIN VOLVERSE UN CONTRERAS

Hay una trampa simétrica a la conformidad: la autonomía mal entendida, que consiste en rechazar automáticamente lo que piensa la mayoría. El contreras no piensa por sí mismo; piensa contra otros, y por tanto sigue dependiendo de ellos. Su criterio es reactivo, no propio.

El criterio propio se reconoce por tres señales. Primero, puede formular la posición contraria con justicia, sin caricaturizarla. Segundo, distingue entre lo que sabe, lo que cree y lo que desea. Tercero, sabe en qué condiciones revisaría su posición.

A eso se añade una práctica sencilla y poco glamorosa: el registro de decisiones. Antes de una decisión importante, escribir qué esperamos que ocurra, por qué, y qué indicaría que nos equivocamos. Meses después, comparar. La mayoría de las personas descubre dos cosas: que recuerda sus predicciones como más acertadas de lo que fueron, y que las razones que dieron en su momento no eran las que hoy reconstruye.

## RESPONSABILIDAD INTELECTUAL

Pensar por cuenta propia no es un ejercicio de estilo. Tiene consecuencias. Quien examina sus creencias se hace responsable de ellas, y esa responsabilidad incluye lo que decide creer sobre otras personas, sobre los grupos a los que no pertenece y sobre los hechos que prefiere no mirar.

La responsabilidad intelectual no exige tener razón. Exige no renunciar a la pregunta. Y exige, sobre todo, algo que cuesta más que discutir: aceptar que uno puede estar equivocado en algo que le importa.

Esa disposición es la que hace posible el capítulo siguiente. Porque saber qué queremos cambiar no basta para cambiarlo. Entre la intención y la conducta hay una distancia que no se cierra con lucidez, sino con repetición, con sistemas y con tiempo. Esa distancia es el territorio de la disciplina.

CAPÍTULO SEIS

# La disciplina de evolucionar

*¿Cómo convertir las intenciones de cambio en comportamientos sostenibles?*

Durante tres semanas, Mónica se levanta a las cinco y media para escribir. Prepara café, se sienta frente a la computadora y trabaja hasta que sus hijos se despiertan. El primer día es casi eufórico. El séptimo, difícil pero posible. El décimo cuarto, empieza a negociar: hoy solo reviso lo de ayer. El vigésimo primero, el despertador suena y ella lo apaga sin abrir los ojos.

Cuando habla del tema, su diagnóstico es severo: «Me falta disciplina». Y hay algo cierto en esa frase, aunque no en el sentido que ella cree. No le faltó voluntad el primer día; le faltó un sistema para el día veintiuno, cuando el entusiasmo inicial ya no estaba y el cansancio acumulado sí.

Esa es la diferencia que este capítulo quiere explorar. La motivación inicia; no sostiene. Lo que sostiene es una estructura: un conjunto de decisiones tomadas de antemano para que la conducta deseada no dependa, cada mañana, de una negociación con uno mismo.

## LA CHISPA Y EL COMBUSTIBLE

La cultura popular confunde dos cosas que conviene separar. La motivación es un estado: una disposición a actuar que aparece por un interés, una necesidad o una expectativa. La disciplina es una capacidad: la de mantener una conducta cuando el estado motivacional ha cambiado.

Confundirlas produce un ciclo predecible. Uno se siente inspirado, empieza, avanza, se cansa, interpreta el cansancio como falta de vocación, abandona y espera la próxima inspiración. Cada vuelta del ciclo deja menos confianza y más evidencia de que «no soy constante».

La disciplina no consiste en no cansarse. Consiste en haber previsto el cansancio.

## DISCIPLINA NO ES DUREZA

Hay una imagen del disciplinado como alguien que se castiga. Es una imagen equivocada, y además ineficaz. La investigación sobre autocompasión sugiere que tratarse con dureza ante un fallo aumenta la probabilidad de abandono, mientras que tratarse con comprensión favorece la persistencia (Neff, 2003). No porque seamos frágiles, sino porque la culpa consume exactamente los recursos que necesitamos para retomar.

Esto no significa absolverse de todo. Significa distinguir entre la evaluación de la conducta y el juicio sobre la persona. «Ayer no escribí porque llegué tarde y no preparé el espacio» es una evaluación que permite corregir. «No sirvo para esto» es un juicio que solo permite rendirse.

## POR QUÉ LA REPETICIÓN FUNCIONA

Un hábito es una conducta que se ha automatizado en un contexto estable. Wendy Wood y Dennis Neal (2007) mostraron que buena parte de nuestra conducta diaria se activa por señales del entorno más que por decisiones deliberadas. Eso explica por qué podemos llegar al trabajo sin recordar el trayecto: el contexto ejecuta el programa.

Phillippa Lally y sus colaboradores (2010) estudiaron cuánto tarda en formarse un hábito en condiciones reales. Encontraron una mediana de sesenta y seis días, con una variación enorme: entre dieciocho y doscientos cincuenta y cuatro días según la conducta y la persona. El dato es útil precisamente por su modestia. Desmonta la promesa de los veintiún días y, sobre todo, desmonta la expectativa de que si a las tres semanas todavía cuesta, algo va mal.

A las tres semanas todavía cuesta. A los tres meses, con suerte, empieza a no costar.

## LA AUTONOMÍA COMO CONDICIÓN

Hay una razón por la que algunos hábitos se sostienen y otros se abandonan aunque sean igualmente útiles: la calidad de la motivación. Edward Deci y Richard Ryan (2000), en su teoría de la autodeterminación, distinguen entre una motivación controlada —hago algo porque me obligo o porque me siento presionado— y una motivación autónoma —lo hago porque lo valoro o porque lo he elegido—. Ambas pueden producir conducta, pero solo la segunda tiende a sostenerse en el tiempo.

Sus investigaciones identifican tres necesidades psicológicas básicas cuya satisfacción favorece la motivación autónoma: autonomía, competencia y vínculo. Un plan de cambio que ignore estas tres necesidades puede funcionar durante semanas y desmoronarse cuando la presión externa desaparece.

De ahí una consecuencia práctica: antes de diseñar un hábito, conviene preguntarse por qué lo quieres. Si la única respuesta es «debería», el sistema tendrá que compensar una falta de sentido que ningún calendario puede suplir.

## DISEÑAR EL SISTEMA, NO SOLO LA META

James Clear (2018), en un libro de divulgación que sintetiza buena parte de la investigación sobre hábitos, propone desplazar la atención de las metas a los sistemas: no «quiero correr una maratón», sino «quiero ser alguien que corre tres veces por semana». Es una distinción útil, siempre que se recuerde que se trata de una propuesta práctica y no de un hallazgo experimental.

La investigación sobre intenciones de implementación ofrece un respaldo más sólido. Peter Gollwitzer (1999) demostró que formular el plan en un formato específico —«cuando ocurra X, haré Y en el lugar Z»— aumenta de manera notable la probabilidad de ejecutar la conducta. Un metaanálisis posterior de Gollwitzer y Sheeran (2006) encontró un efecto medio considerable sobre la consecución de metas, con variaciones según el tipo de objetivo.

La diferencia entre «voy a hacer ejercicio» y «los martes y jueves, al salir del trabajo, caminaré veinte minutos por la plaza antes de ir a casa» no es de detalle. La segunda frase especifica el disparador, la acción, el lugar y el momento. Reduce el número de decisiones que hay que tomar cuando la energía es baja.

Lo mismo vale para el entorno. Dejar la ropa deportiva preparada, el teléfono en otra habitación, la guitarra a la vista: cada una de esas medidas sustituye un acto de voluntad por una condición del entorno.

## METAS QUE SE PUEDEN SOSTENER

Edwin Locke y Gary Latham (2002) resumieron décadas de investigación sobre fijación de metas. Sus conclusiones son razonablemente consistentes: las metas específicas y moderadamente difíciles producen mejor rendimiento que las vagas o demasiado fáciles, siempre que exista retroalimentación y compromiso. «Hacer más ejercicio» es una intención. «Caminar treinta minutos, cuatro días por semana, durante ocho semanas» es una meta.

Hay dos errores frecuentes en la aplicación de este principio. El primero es fijar metas tan ambiciosas que el primer fracaso desmienta toda la empresa. El segundo es fijar metas tan modestas que no exijan nada y no produzcan satisfacción. El punto medio no se calcula en abstracto: se ajusta con la experiencia.

## LA AUTORREGULACIÓN SE JUEGA ANTES, NO DESPUÉS

Existe una idea intuitiva según la cual el autocontrol consiste en resistir tentaciones. La investigación reciente sugiere que las personas con mejor autorregulación no resisten más: organizan su vida para tener que resistir menos.

Angela Duckworth, Tamar Gendler y James Gross (2016) distinguieron entre estrategias que modifican la situación y estrategias que modifican la respuesta. Las primeras —evitar el estímulo, cambiar el contexto, anticipar el momento de mayor riesgo— suelen ser más eficaces y menos costosas que las segundas. No es debilidad evitar la heladería cuando uno está intentando no comer helado. Es diseño.

Esta idea tiene una implicación poco romántica: buena parte de la disciplina consiste en administrar la exposición. Y tiene otra, más amable: si dependes de tu fuerza de voluntad para sostener un cambio, probablemente el problema no sea tu carácter, sino tu diseño.

## CUANDO SE INTERRUMPE

Ningún sistema funciona sin interrupciones. La pregunta decisiva no es cómo evitarlas, sino qué se hace después.

La investigación sobre prevención de recaídas, desarrollada por Marlatt y Gordon (1985) en el ámbito de las conductas adictivas, describió un fenómeno que se aplica a cualquier hábito: el efecto de violación de la abstinencia. Tras un primer fallo, la persona puede interpretarlo como prueba de incapacidad y abandonar por completo. Un cigarrillo se convierte en una recaída; un día sin escribir, en el fin del proyecto.

La alternativa es tratar el fallo como información. ¿Qué condición lo hizo posible? ¿Qué se puede modificar para la próxima vez? La regla práctica que suele citarse —no fallar dos veces seguidas— no es una ley psicológica, pero captura algo cierto: el segundo fallo es el que convierte el incidente en patrón.

## TIEMPO, PRIORIDADES Y EL COSTO DE DECIR SÍ

La disciplina no es solo una cuestión de hábitos. Es también una cuestión de asignación. Ningún sistema sobrevive si no tiene tiempo material para existir.

Un ejercicio útil consiste en registrar durante una semana el uso real del tiempo, sin corregirlo. La mayoría de las personas descubre que su agenda no refleja sus prioridades declaradas y que hay franjas que desaparecen sin dejar rastro. No se trata de llenarlas de productividad, sino de saber dónde están.

Hay además un costo que rara vez se contabiliza: cada «sí» a una actividad nueva es un «no» a algo que ya estaba. La disciplina de evolucionar exige aprender a decir no a proyectos que no forman parte del proceso, incluso cuando son interesantes. La dispersión no es un problema de carácter; es un problema de aritmética.

## EL SISTEMA MÍNIMO

Los sistemas que sobreviven son los que pueden ejecutarse en el peor día. No en el día ideal, con ocho horas de sueño y la casa vacía: en el día en que uno llega tarde, cansado y con la sensación de que nada de esto sirve.

Por eso conviene definir una versión mínima de cada práctica: cinco minutos de escritura, diez de caminata, una página de lectura. La versión mínima no es la meta; es el piso que mantiene viva la continuidad. Y la continuidad, más que la intensidad, es lo que produce identidad.

EJERCICIO *Sistema mínimo de treinta días*

Elija una sola conducta, pequeña y verificable, que esté al servicio de un cambio que le importe. Complete las seis casillas antes de empezar.

Disparador: «Cuando ocurra..., haré...». Debe ser un momento concreto del día, no una intención general.

Acción mínima: qué hará exactamente y durante cuánto tiempo. Debe poder cumplirse en un día malo.

Lugar y preparación: dónde ocurrirá y qué necesita tener listo de antemano.

Obstáculo previsible: la situación que con mayor probabilidad lo interrumpirá, y la respuesta que ha decidido de antemano.

Registro: dónde anotará cada día cumplido, con una marca simple.

Revisión semanal: un día y una hora fijos para mirar el registro, sin juzgarse, y ajustar una sola variable.

Al cabo de treinta días, es probable que la conducta todavía requiera esfuerzo. También es probable que algo haya cambiado en la manera de describirse: de «estoy intentando» a «hago esto». Ese cambio de des-

cripción es el primer indicio de que la disciplina empieza a producir identidad.

Pero sostener un cambio también produce otra cosa: incomodidad. La primera semana de cualquier práctica nueva está llena de torpeza, de exposición y de una pregunta incómoda sobre si valdrá la pena. Aprender a atravesar esa incomodidad —sin confundirla con el daño— es el tema del capítulo siguiente.

CAPÍTULO SIETE

# Afrontar la incomodidad y la incertidumbre

*¿Por qué el crecimiento exige aprender a convivir con lo que no controlamos?*

Faltan cuatro minutos. Detrás del escenario, con las manos frías y la boca seca, Andrés repasa la primera frase de su presentación. Conoce el contenido; lo ha preparado durante semanas. Aun así, el cuerpo se ha puesto en marcha sin pedirle permiso: el pulso acelerado, la respiración corta, una sensación de irrealidad que interpreta, sin dudarlo, como una prueba definitiva. «No estoy listo», se dice. «Si esto me pasa, es porque no sirvo para esto».

Lo que ocurre en su cuerpo no es una señal de incapacidad. Es una respuesta de activación ante una situación que evalúa como importante y expuesta. El corazón se acelera para llevar sangre a los músculos, la atención se estrecha, la memoria de trabajo pierde eficiencia. El mismo mecanismo que arruina una presentación puede salvar una vida si el peligro es real.

El problema no es la activación. Es la interpretación. Andrés ha leído su cuerpo como un veredicto, y ese veredicto aumenta la activación, que a su vez confirma el veredicto. La incomodidad se convierte en evidencia, y la evidencia en una razón para evitar.

## EL MIEDO AL FRACASO TIENE UNA LÓGICA

No es irracional temer el fracaso. El fracaso tiene costos reales: reputación, dinero, oportunidades, la mirada de quienes dependen de nosotros. Y la mente humana está configurada para dar más peso a las pérdidas que a las ganancias equivalentes. Kahneman y Tversky (1979), en su teoría de las perspectivas, mostraron que las personas suelen sentir con más intensidad una pérdida que una ganancia del mismo tamaño.

Esa asimetría tiene consecuencias en la vida cotidiana. Explica por qué preferimos conservar una situación mediocre antes que arriesgar una mejora incierta. Explica por qué un proyecto que podría salir bien se abandona ante la posibilidad de quedar en evidencia. Explica, también, por qué el miedo no cede ante los argumentos: no responde a probabilidades, sino a la magnitud imaginada del daño.

## LO QUE IMAGINAMOS QUE PASARÁ

Hay otra fuente de distorsión, más amable y más engañosa: nuestra capacidad de predecir cómo nos sentiremos. Daniel Gilbert (2006) y sus colaboradores han documentado lo que llaman sesgo de impacto: sobreestimamos la intensidad y la duración de nuestras reacciones emocionales ante acontecimientos futuros. Creemos que un fracaso nos destruirá y que un éxito nos hará felices durante años. Ni lo uno ni lo otro suele ocurrir con esa intensidad.

La razón principal es que no tenemos en cuenta nuestra capacidad de adaptación. La mente dispone de recursos para reinterpretar, relativizar y seguir adelante que no se activan en la simulación, porque la simulación se hace con el estado de ánimo presente. Cuando el acontecimiento ocurre, esos recursos entran en juego.

Esto no significa que el fracaso no duela. Significa que el dolor suele ser más manejable de lo que anticipamos, y que el miedo a ese dolor anticipado puede impedir acciones que valdrían la pena.

## LA INCERTIDUMBRE NO ES UN DEFECTO DEL PLAN

Vivimos rodeados de discursos que presentan la incertidumbre como un problema de información: si supiéramos más, podríamos decidir con seguridad. A veces es cierto. Pero en las decisiones importantes —cambiar de trabajo, iniciar una relación, tener un hijo, emprender, mudarse— la información disponible siempre será incompleta.

La consecuencia es incómoda: no existe un momento en el que uno esté completamente listo. Existe un momento en el que la información es suficiente y el riesgo es asumible. Distinguir ambos momentos es parte del juicio práctico.

La filosofía estoica hizo de esta distinción su eje. Epicteto, en el *Enchiridion*, separó lo que depende de nosotros —nuestros juicios, nuestros deseos, nuestras acciones— de lo que no depende —el cuerpo, la reputación, los acontecimientos externos—. La serenidad, sostenía, proviene de invertir la energía en el primer terreno y de aceptar el segundo. La formulación es antigua, pero conserva su filo: buena parte de nuestra ansiedad se alimenta de intentar controlar lo que no está bajo nuestro control.

## INCOMODIDAD Y DAÑO NO SON LO MISMO

Aquí conviene ser cuidadosos, porque la literatura del crecimiento personal tiende a confundir dos experiencias que exigen respuestas opuestas.

La incomodidad del crecimiento es transitoria, está vinculada a una acción elegida y no deja una huella que se agrava con el tiempo. Es la torpeza de aprender un idioma, el nerviosismo de una conversación difícil, la frustración de un proyecto que no sale. Se experimenta como esfuerzo, no como amenaza.

El daño es otra cosa. Se reconoce por varias señales: la situación se impone y no se elige; la exposición es continua y no hay posibilidad de recuperación; el cuerpo responde con señales sostenidas de alarma; y la persona sale de la experiencia más pequeña, no más capaz. La incomodidad enseña; el daño desorganiza.

Esta distinción importa porque hay contextos —una relación abusiva, un trabajo humillante, una situación de violencia— en los que la respuesta adecuada no es tolerar mejor, sino salir. La resiliencia no consiste en soportar cualquier cosa. Consiste en responder a la adversidad de la manera más adaptativa posible en cada circunstancia, y a veces la manera más adaptativa es poner un límite.

## LA EVITACIÓN Y SU FACTURA

La estrategia más común frente a la incomodidad es la evitación. Y es comprensible: funciona a corto plazo. Evitar la conversación alivia la ansiedad de inmediato. No presentarse al examen elimina el riesgo de suspender.

El problema es el costo diferido. Steven Hayes y sus colaboradores (1999) describieron la evitación experiencial como un patrón en el que la persona organiza su vida alrededor de no sentir ciertas experiencias internas. A corto plazo reduce el malestar; a largo plazo estrecha el repertorio de conductas y aumenta el sufrimiento que se quería evitar.

La evitación tiene una firma reconocible: la vida se organiza por ausencias. No voy a esa fiesta, no llamo a esa persona, no pido ese aumento, no escribo ese libro. Cada ausencia es razonable por separado. Juntas dibujan un perímetro cada vez más pequeño.

## REGULAR SIN REPRIMIR

La regulación emocional no consiste en eliminar lo que sentimos. Consiste en modificar su intensidad, su duración o la conducta que se deriva de ella. Gross (1998) mostró que no todas las estrategias son equivalentes. La supresión expresiva —ocultar lo que se siente— tiende a aumentar la activación fisiológica y a deteriorar la memoria y la comunicación. La reevaluación —cambiar la interpretación de la situación— suele producir mejores resultados.

Hay un ejemplo sencillo. Ante una crítica en una reunión, la supresión consiste en tragarse la reacción y sonreír mientras el cuerpo se tensa. La reevaluación consiste en preguntarse qué información contiene la crítica, más allá del tono. No es una técnica para no sentir; es una forma de ampliar la respuesta posible.

La regulación también incluye algo que la cultura del autocontrol suele despreciar: descansar. La capacidad de tolerar la incomodidad de-

pende del estado del cuerpo. Un sistema nervioso agotado interpreta cualquier estímulo como amenaza. Dormir, comer, moverse y tener periodos sin exigencia no son premios al final del proceso: son condiciones para poder sostenerlo.

## RESILIENCIA SIN ÉPICA

La palabra resiliencia se ha convertido en un elogio y, como todo elogio, corre el riesgo de vaciarse. Vale la pena precisarla con la investigación disponible.

George Bonanno (2004) estudió la evolución de personas expuestas a pérdidas y eventos traumáticos y encontró que la trayectoria más común no es el sufrimiento prolongado ni el crecimiento posterior, sino la resiliencia: un funcionamiento estable con periodos acotados de malestar. Ann Masten (2001) llamó a esto «magia ordinaria»: la resiliencia no es un rasgo excepcional de personas extraordinarias, sino el resultado de procesos adaptativos normales —vínculos, rutinas, sentido de eficacia— que se activan en condiciones adversas.

Ese hallazgo tiene una consecuencia importante para este libro: no hace falta haber sufrido para crecer, y el sufrimiento no es una credencial. La adversidad puede producir aprendizaje, pero también puede producir daño duradero. La idea de que «todo lo que no te mata te hace más fuerte» es una frase reconfortante, no un hallazgo empírico.

## EL ESTRÉS DEPENDE DE CÓMO SE INTERPRETA

Hay una línea de investigación que ilumina el papel de las creencias en la experiencia del estrés. Alia Crum, Peter Salovey y Shawn Achor (2013) mostraron que la manera en que las personas conciben el estrés —como algo debilitante o como algo que puede mejorar el rendimiento— influye en sus respuestas fisiológicas y en su desempeño. No se trata de negar el desgaste: el estrés crónico tiene efectos documentados sobre la salud. Se trata de distinguir entre la activación puntual ante un desafío y la exposición sostenida sin recuperación.

La diferencia es la misma que separa la incomodidad del daño. Una activación breve, con un horizonte de resolución, puede ser movilizadora. Una activación permanente, sin control ni descanso, es destructiva.

## APRENDER DEL ERROR SIN IDEALIZARLO

El error es una fuente de información, no una virtud. Aprender de él requiere algo más que repetirlo: requiere analizarlo. Qué supusimos, qué ocurrió, qué diferencia hay, qué haríamos distinto. Ese análisis es más eficaz cuando se hace por escrito y cuando se separa del juicio sobre la propia valía.

Lo que no conviene es convertir el error en una pedagogía obligatoria. Hay errores que se pueden evitar con información y planificación. Hay experiencias que no aportan nada y solo cuestan. La madurez no consiste en buscar el sufrimiento, sino en no huir de la incomodidad necesaria cuando ya se ha decidido que algo importa.

EJERCICIO *Mapa de control y escala de incomodidad*

Divida una hoja en dos columnas. En la izquierda anote lo que depende de usted en la situación que le preocupa: sus decisiones, sus palabras, el tiempo que dedica, la ayuda que pide. En la derecha, lo que no depende de usted: la reacción de otros, el resultado, el momento, la opinión que se formen.
Después haga una lista de cinco situaciones que evita por incomodidad, ordenadas de menor a mayor dificultad. Elija la segunda o la tercera —no la más difícil— y realícela esta semana.
Antes de hacerlo, anote qué cree que va a ocurrir y cómo cree que se va a sentir. Después, anote qué ocurrió realmente y cómo se sintió. Compare. La mayoría de las personas descubre que el acontecimiento fue menos grave y su reacción más manejable de lo previsto. Ese dato, repetido unas cuantas veces, hace más por la tolerancia a la incertidumbre que cualquier discurso.

La incomodidad, entonces, no es un obstáculo que haya que eliminar antes de empezar. Es el terreno en el que se camina. Aprender a habitarla sin dramatizarla ni negarla es una de las capacidades más útiles que puede desarrollar una persona.

Queda, sin embargo, una pregunta sobre la dirección. Tolerar la incomodidad permite sostener el esfuerzo, pero no indica hacia dónde. Y hay una manera de pensar que influye decisivamente en cómo interpretamos el esfuerzo, el error y el progreso: la disposición mental con la que nos enfrentamos al aprendizaje. De eso trata el capítulo siguiente.

PARTE III

# *Construir lo que viene*

CAPÍTULOS 8 A 10

CAPÍTULO OCHO

# Construir una mentalidad de crecimiento

*¿Cómo desarrollar una manera de pensar que favorezca el aprendizaje y la evolución?*

En la primera clase de dibujo para adultos, la profesora pide algo aparentemente absurdo: copiar un dibujo que está boca abajo. Nadie debe girarlo. La consigna provoca risas y protestas. «Yo no sé dibujar», dice una mujer de cincuenta años, con la convicción de quien informa un hecho objetivo. La profesora no discute: solo pide que lo intente durante veinte minutos.

El resultado sorprende a casi todos. Los dibujos no son obras maestras, pero son recognoscibles, proporcionados, mucho mejores de lo que sus autores esperaban. La explicación es sencilla: al copiar la imagen invertida, el cerebro deja de reconocer el objeto y empieza a ver líneas, espacios y relaciones. Sin la interferencia de la idea preconcebida —«esto es una silla, y las sillas se dibujan así»—, la mano puede hacer su trabajo.

La mujer que dijo «yo no sé dibujar» no había comprobado su incapacidad. Había repetido una etiqueta que aprendió de niña y que nunca volvió a examinar. Y esa etiqueta había hecho algo más eficaz que cualquier limitación real: le había impedido intentarlo.

## EL MITO DEL TALENTO

La cultura popular explica las diferencias de rendimiento con una palabra: talento. Unos lo tienen; otros no. La palabra tiene la ventaja de ser simple y la desventaja de ser explicativamente pobre: describe el resultado que quiere explicar.

La investigación sobre pericia mostró que la excelencia sostenida depende en gran medida de formas específicas de práctica. Anders Ericsson y sus colaboradores (1993) describieron la práctica deliberada: un entrenamiento orientado a objetivos concretos, con retroalimentación inmediata y repetición de los aspectos más débiles, que resulta esfuerzo cognitivo y no mera repetición. Su trabajo popularizó, aunque con distorsiones, la idea de que la excelencia requiere miles de horas de práctica concentrada.

La evidencia posterior obliga a matizar. Macnamara, Hambrick y Oswald (2014) realizaron un metaanálisis y encontraron que la práctica deliberada explicaba alrededor del veintiséis por ciento de la varianza en el rendimiento en juegos, el veintiuno por ciento en música, el dieciocho por ciento en deportes, el cuatro por ciento en educación y menos del uno por ciento en profesiones. Es decir: la práctica importa mucho en algunas áreas y bastante menos en otras, y nunca explica todo.

Esa conclusión no desanima; orienta. Si la práctica no lo explica todo, tampoco el talento. Lo que queda es un espacio intermedio donde la calidad del aprendizaje, la estrategia, el acceso a buenos maestros y las condiciones materiales tienen un peso decisivo.

## LO QUE LA NEUROPLASTICIDAD DICE Y LO QUE NO

La palabra neuroplasticidad se ha convertido en un comodín. Se usa para afirmar que el cerebro puede cambiar en cualquier dirección y a cualquier edad, lo cual es una exageración.

Lo que la investigación muestra es más interesante y más limitado. El cerebro adulto conserva capacidad de reorganización estructural y funcional en respuesta a la experiencia. Maguire y sus colaboradores (2000) encontraron diferencias en el hipocampo posterior de los conductores de taxi de Londres asociadas a la cantidad de años de experiencia navegando la ciudad. Draganski y sus colaboradores (2004) observaron cambios en la materia gris de personas que aprendieron a hacer malabares durante tres meses, cambios que se atenuaron cuando dejaron de practicar.

Estos estudios son valiosos y también limitados: muestran asociaciones y cambios locales en tareas específicas, no la posibilidad de convertirse en cualquier cosa. La plasticidad es real y es condición del aprendizaje. No es una promesa de transformación ilimitada.

La conclusión práctica es sobria: el cerebro responde al uso, y responde mejor a un uso exigente, específico y sostenido. Eso es suficiente para justificar el esfuerzo de aprender algo nuevo a cualquier edad, siempre que no se le pida a la biología lo que no puede dar.

## LA MENTALIDAD, CON SUS LÍMITES

Carol Dweck (2006) llamó mentalidad fija a la creencia de que las capacidades son rasgos estables, y mentalidad de crecimiento a la creencia de que pueden desarrollarse. En sus estudios, la diferencia se manifestaba en la respuesta al fracaso: quienes concebían la capacidad como algo maleable buscaban estrategias nuevas; quienes la concebían como un rasgo tendían a evitar el desafío para proteger su imagen.

La versión escolar de esta idea se expandió con rapidez y, en ocasiones, con escaso rigor. Los metaanálisis han enfriado el entusiasmo. Sisk y colaboradores (2018) encontraron efectos medios muy pequeños de las intervenciones de mentalidad sobre el rendimiento académico. Yeager y colaboradores (2019), con una muestra amplia de estudiantes de secundaria, hallaron efectos modestos pero significativos, concentrados en quienes partían de un rendimiento bajo y en escuelas con determinadas características. Macnamara y Burgoyne (2023) volvieron a cuestionar la solidez de los efectos agregados.

¿Cómo sostener entonces una mentalidad de crecimiento sin caer en el pensamiento mágico? La respuesta está en el nivel de la práctica, no del eslogan. Creer que se puede aprender no cambia nada por sí solo; cambia lo que uno hace después de un error. Y lo que uno hace después de un error sí tiene consecuencias.

## CURIOSIDAD COMO MÉTODO

Hay una disposición que la investigación asocia consistentemente con el aprendizaje: la curiosidad. No la curiosidad dispersa, sino la que se activa ante una laguna de conocimiento que se percibe como relevante y abordable.

Kidd y Hayden (2015) revisaron la psicología y la neurociencia de la curiosidad y mostraron que se trata de un mecanismo motivacional con funciones adaptativas: nos empuja a buscar información que reduce la incertidumbre. Gruber y sus colaboradores (2014) encontraron que los estados de curiosidad se asocian con mejor aprendizaje no solo de la información buscada, sino también de información incidental presente en ese momento.

La curiosidad tiene una ventaja sobre la disciplina: no requiere justificación. Quien siente curiosidad por algo no necesita convencerse de que vale la pena; ya lo está sintiendo. El problema es que la escuela y ciertas culturas laborales tienden a sofocarla en favor del cumplimiento. Recuperarla es, en muchos casos, la forma más eficiente de volver a aprender.

## LA RETROALIMENTACIÓN QUE SIRVE

Aprender exige información sobre lo que hacemos. Sin retroalimentación, la práctica puede consolidar errores con la misma eficacia con que consolida aciertos.

Sin embargo, la retroalimentación no siempre ayuda. Kluger y DeNisi (1996) revisaron cientos de estudios y encontraron que, aunque el efecto medio de las intervenciones de retroalimentación era positivo, en más de un tercio de los casos el rendimiento empeoraba. La explicación propuesta es que la retroalimentación que amenaza la imagen de uno mismo activa mecanismos de defensa que desvían la atención de la tarea.

De ahí se derivan algunas reglas prácticas. Pedir retroalimentación específica y orientada a la conducta, no a la persona: no «¿qué te parezco?», sino «¿qué parte de este informe te resultó confusa?». Separar el juicio sobre el trabajo del juicio sobre quien lo hizo. Y elegir interlocutores que tengan conocimiento del área y disposición a decir lo que piensan, no solo a confirmar.

## ESFUERZO, ESTRATEGIA Y RESULTADO

Una de las distorsiones más difundidas de la mentalidad de crecimiento es la ecuación «más esfuerzo equivale a más resultado». La ecuación es falsa con frecuencia. Hay personas que se esfuerzan mucho con una estrategia equivocada y obtienen resultados pobres; seguir insistiendo no las ayuda, las agota.

La relación es más compleja: el esfuerzo sostenido permite descubrir qué estrategia funciona. Y eso exige algo que el esfuerzo solo no proporciona: retroalimentación, variación y descanso. La práctica deliberada incluye pausas, ajustes y periodos de consolidación. El aprendizaje ocurre en el intervalo, no solo en la repetición.

También exige expectativas realistas sobre el ritmo. El progreso en casi cualquier habilidad sigue una curva irregular: avances rápidos al principio, mesetas largas, retrocesos, saltos. Las mesetas son especialmente difíciles porque la ausencia de mejora visible se interpreta como falta de capacidad. Muchas personas abandonan justo antes de que el aprendizaje se consolide.

## APRENDER A LO LARGO DE LA VIDA

La idea de que el aprendizaje tiene una edad es una herencia cultural, no un dato biológico. Lo que cambia con los años son las condiciones: menos tiempo, más obligaciones, mayor costo de la torpeza pública, una identidad profesional que se resiste a mostrarse como principiante.

Ese último punto es decisivo. Para un adulto, aprender algo nuevo implica aceptar una posición de incompetencia relativa que puede resultar humillante, sobre todo si ocupa un lugar de autoridad en otros terrenos. La mentalidad de crecimiento, en la práctica, exige tolerar esa humillación sin convertirla en una crisis de identidad.

## LA COMPARACIÓN Y SUS TRAMPAS

Leon Festinger (1954) describió la tendencia humana a evaluar las propias capacidades comparándose con otros. La comparación tiene una función: en ausencia de criterios objetivos, nos permite situarnos. Pero cuando se convierte en la medida principal del propio valor, produce dos efectos: envidia hacia quienes están más arriba y desprecio hacia quienes están más abajo. Ninguno de los dos enseña nada.

Una alternativa más útil es la comparación con uno mismo en el tiempo. No «¿estoy mejor que mi compañero?», sino «¿qué puedo hacer hoy que no podía hacer hace seis meses?». Es un criterio más pobre en reconocimiento social y más rico en información sobre el propio aprendizaje.

EJERCICIO *Diario de aprendizaje*

Elija una habilidad concreta que quiera desarrollar y que pueda practicar al menos tres veces por semana durante un mes. Anote cada sesión en cuatro líneas: qué practicó, qué salió bien, qué no salió, y qué va a probar distinto la próxima vez.
Una vez por semana, busque retroalimentación externa: una persona con más experiencia, un grupo de práctica o una grabación de su propio desempeño. Pida una observación específica, no una evaluación general.
Al final del mes, relea el diario y responda: ¿qué cambié de estrategia?, ¿qué meseta atravesé?, ¿qué evidencia tengo de progreso que no dependa de mi impresión subjetiva?

La mentalidad de crecimiento, bien entendida, no es la creencia de que todo es posible. Es la disposición a tratar la propia capacidad como algo

que se está construyendo, con límites reales y con margen de mejora. Esa disposición no garantiza resultados. Hace algo más modesto y más importante: mantiene abierta la posibilidad de aprender cuando el resultado no llega.

Con esto llegamos al punto en el que el libro debe dejar de describir y empezar a organizar. Los capítulos anteriores han ofrecido conceptos, distinciones y ejercicios dispersos. El siguiente los reúne en un método: una secuencia explícita para convertir el autoconocimiento en un proceso concreto de transformación.

CAPÍTULO NUEVE

# Diseñar tu propio proceso de transformación

*¿Cómo convertir el autoconocimiento en un proceso concreto de evolución?*

Al final de un taller de tres días, una participante se acerca con un cuaderno lleno de notas. Ha hecho todos los ejercicios: el mapa de su historia, el inventario de creencias, el registro de patrones, la lista de prioridades. Tiene material para escribir un libro. Y sin embargo, su pregunta es la más difícil de todas: «¿Y ahora en qué orden lo hago?».

Es una pregunta legítima. Los capítulos anteriores han ofrecido instrumentos, pero un instrumento no es un proceso. Se puede tener un martillo, una sierra y un nivel y no saber cómo construir una casa. Lo que falta es una secuencia: qué mirar primero, qué decidir después, cómo convertir la decisión en acción y cómo saber si la acción está funcionando.

Este capítulo propone esa secuencia. La llamamos Método DCV, Desarrollo Consciente de Vida, y es una propuesta editorial de Biblioteca DCV. No es una teoría científica validada ni un protocolo clínico. Es una síntesis práctica, construida a partir de la investigación revisada en este libro y de la experiencia de acompañar procesos de cambio. Su valor no depende de que se crea en ella, sino de que se use y se ajuste.

## UN MÉTODO NO ES UNA TEORÍA

Conviene insistir en la distinción porque el mercado confunde ambas cosas con facilidad. Una teoría científica es un conjunto de proposiciones contrastables que puede ser refutado por la evidencia. Un método es un procedimiento: una manera ordenada de hacer algo que produce resultados en determinadas condiciones.

El Método DCV no pretende explicar por qué cambian las personas. Pretende organizar el trabajo de quien quiere cambiar. Tiene afinidades con modelos conocidos —las etapas de cambio de Prochaska y DiClemente (1983), la fijación de metas de Locke y Latham (2002), las intenciones de implementación de Gollwitzer (1999), el contraste mental de Oettingen (2014)—, pero no es una versión de ninguno de ellos. Es una arquitectura propia, y como toda arquitectura, vale por lo que permite construir.

## LAS CINCO ETAPAS

El método se organiza en cinco verbos: observar, identificar, definir, construir y evaluar. No son fases rígidas. Se recorren en orden la primera vez, y después se vuelve a ellas de manera cíclica. La evaluación, en particular, alimenta una nueva observación.

### Primera etapa: observar

Observar es reunir información sobre la situación actual sin interpretarla todavía. No se trata de explicar por qué uno es como es, sino de describir qué ocurre, cuándo, con quién y con qué consecuencias.

La tentación, en esta etapa, es saltar a la causa. «Soy así porque mi padre era así». Esa explicación puede ser cierta y, en este momento, prematura: cierra la observación antes de que haya datos suficientes. La disciplina consiste en sostener la descripción durante un tiempo determinado —dos o tres semanas— y resistir la urgencia de concluir.

Qué observar: las situaciones que se repiten, las emociones que aparecen con más frecuencia, las conductas que uno lamenta después, los ámbitos en los que la vida funciona bien. Este último punto se omite casi siempre y es esencial: un proceso de cambio que solo mira los defectos produce un mapa incompleto.

Cómo observar: registro escrito, breve y diario. No hace falta un diario íntimo; basta una tabla de cinco columnas como la del capítulo dos. Lo importante es que el registro sea contemporáneo a los hechos y no una reconstrucción de memoria.

Error frecuente: observar solo lo que confirma el diagnóstico que ya teníamos. Si uno cree que su problema es la ira, registrará la ira y no verá la evitación que la precede.

### Segunda etapa: identificar

Identificar es extraer del material observado los patrones, las capacidades, las limitaciones y las necesidades. Es el momento de agrupar, comparar y nombrar.

Un patrón identificado tiene una estructura: disparador, interpretación, emoción, conducta y consecuencia. Nombrarlo con precisión es más útil que nombrarlo con severidad. «Cuando alguien cuestiona mi trabajo en público, interpreto que está poniendo en duda mi competencia, siento vergüenza, respondo con ironía y luego me aíslo» es una identificación. «Soy inseguro» es una etiqueta.

En esta etapa también se identifican las capacidades. Una persona que sostiene una conversación difícil sin perder el vínculo tiene una capacidad; conviene saberlo, porque será el material con el que se construyan los cambios. Y se identifican las necesidades: qué se está pidiendo a través de la conducta que no se pide de otra manera. La ironía del ejemplo anterior, por ejemplo, puede estar pidiendo respeto.

Error frecuente: confundir identificación con condena. El objetivo es un mapa, no un veredicto.

### Tercera etapa: definir

Definir es elegir. De todo lo identificado, qué se va a trabajar, por qué y en qué orden. Esta etapa es la más política del proceso, en el sentido de que implica renunciar a algo: no se puede trabajar todo a la vez.

Una definición operativa incluye cuatro elementos. El área: qué aspecto de la vida se aborda. El cambio deseado: qué sería distinto si el trabajo funcionara. El criterio de evidencia: cómo sabremos que está ocurriendo. El plazo: en cuánto tiempo se evaluará.

Un ejemplo: «Área: relaciones de trabajo. Cambio deseado: responder a las críticas sin ironía ni aislamiento. Criterio: en las próximas cuatro semanas, al menos tres respuestas directas y ninguna salida abrupta de una reunión. Plazo: un mes».

Error frecuente: definir el cambio en términos de lo que otros deben hacer. «Quiero que mi jefe me respete» no es un objetivo propio; «quiero pedir una reunión y expresar mi desacuerdo con datos» sí lo es.

### Cuarta etapa: construir

Construir es diseñar las condiciones para que el cambio ocurra. Aquí entran los hábitos, los entornos, los apoyos y los planes concretos.

La lógica es la del capítulo seis: menos voluntad, más diseño. Un objetivo definido se traduce en una conducta mínima, con un disparador claro, un lugar, un momento y un plan para el obstáculo previsible. Y se traduce también en condiciones: qué hay que quitar del entorno, qué hay que añadir, a quién hay que pedir ayuda.

Construir incluye, además, algo que suele olvidarse: los indicadores. Sin un registro, la evaluación se hace con impresiones, y las impresiones se acomodan al estado de ánimo del día.

Error frecuente: construir un plan para la versión ideal de uno mismo. El plan debe funcionar en la versión cansada, distraída y desanimada, que es la que va a ejecutarlo la mayor parte del tiempo.

### Quinta etapa: evaluar

Evaluar es mirar el resultado sin convertirlo en un juicio sobre la persona. Se evalúa el plan, no el carácter.

La evaluación tiene tres preguntas. ¿Ocurrió la conducta? ¿Produjo el efecto esperado? ¿Qué condición facilitó o dificultó el proceso? Las respuestas permiten tres decisiones: mantener, ajustar o abandonar. Las tres son legítimas. Abandonar un plan que no funciona no es fracasar; es haber evaluado.

Error frecuente: evaluar solo el resultado final. Un plan puede no haber alcanzado la meta y, aun así, haber producido un aprendizaje utilizable. Ese aprendizaje es parte del resultado.

EJERCICIO *El mapa DCV de una página*

Tome una hoja y divídala en cinco franjas horizontales, una por etapa. Escriba en cada una una sola frase, la más importante.
Observar: la situación que más se repite en mi vida actual y que quiero comprender.
Identificar: el patrón que la sostiene y la capacidad que ya tengo para trabajarlo.
Definir: el cambio concreto, con su criterio de evidencia y su plazo.
Construir: la conducta mínima, su disparador y la condición del entorno que la hará posible.
Evaluar: la fecha de revisión y las tres preguntas que responderé ese día.

Guarde la hoja a la vista. Si en dos semanas no puede recordar lo que escribió, el mapa era demasiado abstracto.

## EL MÉTODO APLICADO

Las cinco etapas son generales; su contenido cambia según el terreno. Estas son algunas aplicaciones posibles.

**Autoconocimiento.** Observar la propia conducta en situaciones distintas; identificar los papeles que se repiten; definir qué parte del relato sobre uno mismo se quiere revisar; construir experiencias que contradigan ese relato; evaluar qué cambió en la descripción.

**Objetivos personales.** Observar qué se ha intentado y qué ha quedado inconcluso; identificar si el obstáculo es de motivación, de habilidad o de condiciones; definir una meta específica y acotada; construir el sistema de ejecución; evaluar con criterios previos.

**Disciplina.** Observar en qué momentos se abandona; identificar el costo que se evita; definir una práctica mínima; construir el entorno y los apoyos; evaluar la continuidad, no la intensidad.

**Relaciones.** Observar los ciclos de acercamiento y distancia; identificar las necesidades que se expresan de forma indirecta; definir una conversación pendiente; construir las condiciones para tenerla —momento, lugar, disposición—; evaluar qué se dijo y qué quedó sin decir.

**Aprendizaje.** Observar cómo se estudia y qué se evita; identificar las lagunas reales; definir una habilidad y un criterio de dominio; construir un plan de práctica con retroalimentación; evaluar con evidencia de desempeño, no con sensación de esfuerzo.

**Gestión emocional.** Observar qué situaciones activan qué emociones; identificar las estrategias de regulación que se usan; definir una respuesta

alternativa; construir ensayos en situaciones de baja intensidad; evaluar la capacidad de recuperación, no la ausencia de emoción.

**Desarrollo profesional.** Observar el trabajo real y su relación con lo que se quiere hacer; identificar capacidades transferibles y carencias; definir el siguiente paso profesional; construir conversaciones, formación y experiencias; evaluar cada trimestre con criterios explícitos.

**Hábitos.** Observar la rutina actual; identificar los hábitos que sostienen o socavan el cambio; definir uno solo; construir disparador, acción mínima y registro; evaluar y ajustar una variable por vez.

**Propósito y prioridades.** Observar cómo se distribuye el tiempo; identificar las tensiones entre lo que se valora y lo que se hace; definir qué se va a dejar de hacer; construir límites concretos; evaluar la coherencia entre agenda y valores.

## HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO

Un proceso sin seguimiento se convierte en una intención. Estas tres herramientas bastan para la mayoría de los casos.

El tablero semanal. Una hoja con cinco columnas —conducta, días cumplidos, obstáculo principal, ajuste, estado de ánimo— y una fila por semana. Se completa en cinco minutos, el mismo día y a la misma hora.

La revisión mensual. Tres preguntas y una decisión. Qué funcionó, qué no funcionó, qué aprendí; y qué voy a mantener, ajustar o abandonar durante el mes siguiente. Conviene escribir la decisión antes de pasar a la acción.

El registro de evidencia. Una lista de hechos que contradicen la creencia limitante que se está trabajando: veces que se pidió ayuda, veces que se sostuvo una conversación, veces que se terminó lo empezado. Su función no es motivar, sino acumular datos. La motivación fluctúa; los datos, no.

## CUÁNDO EL MÉTODO NO SIRVE

Ningún método es universal. El Método DCV no sustituye la atención psicológica ni el tratamiento médico, y hay situaciones en las que aplicarlo sería un error: una depresión mayor, un duelo agudo, una crisis de ansiedad, una situación de violencia, una enfermedad sin tratar.

También hay problemas que no son individuales. Si el agotamiento proviene de una jornada laboral incompatible con la vida, el método puede ayudar a decidir qué hacer, pero no puede convertir una condición estructural en un problema de hábitos. Confundir ambas cosas es una forma de crueldad disfrazada de responsabilidad.

El método sirve cuando hay un margen de acción real y cuando la persona está en condiciones de sostener un proceso. En los demás casos, el primer paso es pedir ayuda, y eso también es una decisión consciente.

## UNA BRÚJULA, NO UN DOGMA

El valor de un método no está en su precisión, sino en su capacidad de evitar dos errores simétricos: la acción sin comprensión, que produce activismo; y la comprensión sin acción, que produce una sofisticación estéril.

El Método DCV no promete resultados. Promete algo más modesto: que el lector sepa en cada momento en qué etapa está, qué está intentando y cómo sabrá si funcionó. Esa claridad no garantiza el cambio, pero hace posible corregirlo.

Queda un último asunto, y es el más delicado. Si el crecimiento es un proceso, ¿cuándo termina? ¿Qué hacemos con la posibilidad de que nunca haya un punto final? Esa pregunta, que inquieta a muchos lectores al comenzar un libro como este, es el tema del capítulo final.

CAPÍTULO DIEZ

# Nunca terminar de convertirse en uno mismo

*¿Y si el crecimiento personal no tuviera un punto final?*

A los cincuenta y tres años, Tomás vuelve al pueblo donde creció. No ha vuelto en treinta años. Espera, sin confesárselo, una emoción intensa: reconocer la esquina donde aprendió a andar en bicicleta, el árbol que trepaba, la ventana de su cuarto. Encuentra la esquina, el árbol —más grande, o quizá solo más viejo— y la ventana. Y no siente nada parecido a lo que esperaba. Siente una extrañeza tranquila, como si visitara un lugar que conoce por fotografías.

Lo que lo desconcierta no es que el pueblo haya cambiado. Es que él haya cambiado tanto que ya no puede habitarlo como el niño que fue. Y sin embargo, reconoce en su manera de caminar algo de su padre, escucha en una frase suya el acento de su madre, descubre que sigue teniendo el mismo miedo a las despedidas que tenía a los diecisiete. No es otro. Es el mismo, con treinta años de distancia.

Ese doble movimiento —ser el mismo y no serlo— es el tema de este capítulo final. Porque si el crecimiento es un proceso, como hemos sostenido a lo largo del libro, entonces no tiene una meta en la que uno se detenga. Y eso puede vivirse como una condena o como una liberación.

## LA VIDA COMO UNA SERIE DE VERSIONES

Erik Erikson (1968) describió el desarrollo humano como una sucesión de crisis psicosociales: confianza frente a desconfianza, autonomía frente a vergüenza, iniciativa frente a culpa, identidad frente a confusión de roles, intimidad frente a aislamiento, generatividad frente a estancamiento, integridad frente a desesperación. Su modelo ha sido criticado por su rigidez y por su base cultural, pero conserva una intuición valiosa: cada etapa plantea una tarea que no se resuelve de una vez para siempre.

La identidad no se conquista a los veinte y se conserva intacta. Se renegocia cuando cambia el trabajo, cuando aparece una enfermedad, cuando muere un padre, cuando un hijo se va, cuando el cuerpo deja de responder como antes. La pregunta «¿quién soy?» no es una pregunta de la adolescencia; es una pregunta recurrente.

Lo que cambia con la edad no es la necesidad de responderla, sino los recursos para hacerlo. Con los años se acumulan experiencias de cambio que demuestran que uno puede sobrevivir a sus propias transformaciones. Esa acumulación es una forma de confianza que no se puede adquirir de otro modo.

## EL MITO DE LA LLEGADA

Hay una fantasía que organiza buena parte del sufrimiento adulto: la de que existe un estado en el que ya no habrá nada que resolver. Se alcanza un logro —un título, un trabajo, una casa, una relación— y se espera que la inquietud ceda. Cede durante un tiempo. Después vuelve, con otro nombre.

La psicología de la adaptación hedónica describe ese fenómeno: nos adaptamos con rapidez a las mejoras de nuestras circunstancias y volvemos a un nivel de satisfacción relativamente estable. Los estudios de Kahneman y Deaton (2010) sobre ingreso y bienestar mostraron que el dinero importa mucho para el malestar cuando falta y bastante menos para el bienestar emocional una vez cubiertas las necesidades básicas.

La conclusión no es que nada importe, sino que ningún logro externo resuelve la pregunta por cómo vivir. La respuesta, si existe, es de otra naturaleza: no un estado que se alcanza, sino una práctica que se sostiene.

## ASPIRACIÓN Y SATISFACCIÓN

Hay una tensión que conviene nombrar con precisión, porque su mala resolución produce dos formas opuestas de infelicidad.

La primera es la complacencia: conformarse con lo que hay para no sentir la insatisfacción del deseo. La segunda es la insaciabilidad: vivir en un déficit permanente, donde cada logro se convierte en el punto de partida de la siguiente exigencia.

La tradición filosófica ofrece un criterio para orientarse. Aristóteles, en la *Ética a Nicómaco*, distinguió entre los bienes que se persiguen por sí mismos y los que se persiguen por sus consecuencias. La *eudaimonia* —término que suele traducirse como felicidad, aunque significa algo más parecido a florecimiento— no consiste en acumular bienes, sino en ac-

tualizar las capacidades propias de un modo sostenido a lo largo de una vida.

La psicología contemporánea ha recuperado esa distinción. Carol Ryff (1989) propuso un modelo de bienestar psicológico con seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal. Richard Ryan y Edward Deci (2001) llegaron a una conclusión convergente desde la teoría de la autodeterminación: el bienestar no depende tanto de lo que se obtiene como de la medida en que se satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y vínculo.

En ambos modelos aparece el crecimiento como una dimensión del bienestar, no como su opuesto. Esto es importante: una vida que crece no es una vida insatisfecha. Es una vida que encuentra satisfacción en el ejercicio de sus capacidades.

## VIVIR DE ACUERDO CON LOS PROPIOS VALORES

Hay una pregunta que ordena las demás: ¿qué tipo de persona quiero ser? No qué quiero lograr, sino cómo quiero habitar lo que hago.

Harry Frankfurt (1971) propuso una distinción útil para pensar la libertad. No basta con tener deseos; lo que nos hace personas es la capacidad de tener deseos de segundo orden: querer querer algo, o preferir que un deseo no nos gobierne. Un adicto puede desear consumir y, al mismo tiempo, desear no desearlo. Esa capacidad de tomar posición frente a los propios impulsos es el núcleo de lo que llamamos voluntad.

Alasdair MacIntyre (1981) añadió una dimensión narrativa: solo puedo responder qué debo hacer si puedo responder de qué historia formo parte. Los valores no son preferencias aisladas; se insertan en una tradición, en una comunidad, en una biografía. Vivir de acuerdo con

ellos exige coherencia entre lo que se declara importante y la manera en que se emplea el tiempo.

Esa coherencia no es perfecta nunca. La madurez consiste, en parte, en aceptar la brecha y trabajar en ella sin usar la brecha como prueba de fracaso.

## RELACIONES Y CRECIMIENTO COMPARTIDO

El desarrollo personal se ha contado muchas veces como una empresa individual: el héroe que se retira, se conoce y vuelve transformado. La imagen es atractiva y engañosa. Buena parte de lo que somos se forma en relación con otros, y buena parte del cambio ocurre en presencia de otros.

Roy Baumeister y Mark Leary (1995) revisaron la evidencia sobre la necesidad de pertenencia y concluyeron que los vínculos sociales estables no son un lujo afectivo, sino una necesidad psicológica básica con consecuencias sobre la salud, la regulación emocional y el sentido de la vida.

Las relaciones también son el lugar donde se ponen a prueba los cambios. No basta con decidir ser más honesto; hay que serlo con alguien que puede decepcionarse. No basta con aprender a poner límites; hay que ponerlos con quien los va a discutir. El crecimiento solitario es más fácil y menos transformador.

## PROPÓSITO Y SENTIDO

Viktor Frankl (1946) escribió que la búsqueda de sentido es la motivación fundamental del ser humano, y lo hizo desde una experiencia límite: la de los campos de concentración. Su testimonio ha sido leído a veces como una promesa de que el sufrimiento tiene siempre un propósito. No es exactamente eso. Frankl sostuvo que el sentido no se inventa ni se decreta, sino que se descubre en una tarea, en un vínculo o en una actitud frente a lo inevitable.

La investigación contemporánea ha diferenciado el sentido de la felicidad. Baumeister y sus colaboradores (2013) encontraron que una vida significativa y una vida feliz no coinciden por completo: la primera se asocia más con los demás, con el pasado y con la reflexión; la segunda, con el presente, la satisfacción y la ausencia de conflicto. Se puede tener una vida feliz sin sentido y una vida con sentido que no sea especialmente feliz.

Esa distinción es útil para el final de este libro. El objetivo del crecimiento personal no es necesariamente sentirse bien todo el tiempo. Es construir una vida que valga la pena vivir, lo cual incluye momentos de esfuerzo, de incomodidad y de renuncia.

## QUÉ ES LA MADUREZ

La palabra madurez se usa con frecuencia para describir la edad o la resignación. Ninguna de las dos acepciones es útil aquí. En el contexto de este libro, madurez significa algo más preciso: la capacidad de sostener la complejidad sin necesidad de simplificarla.

Eso incluye tolerar la ambivalencia —querer y temer la misma cosa—, aceptar que dos personas puedan tener razón en parte, reconocer los propios errores sin derrumbarse, y renunciar a la fantasía de que existe una versión definitiva de uno mismo.

La madurez también incluye una forma de humildad: saber que se ha cambiado y que se seguirá cambiando, y no necesitar que el cambio sea espectacular para considerarlo real.

## RECONOCER LOS PROPIOS AVANCES

Hay una dificultad específica de los procesos largos: la adaptación. Cuando mejoramos, la mejora se convierte en la nueva normalidad y deja de registrarse. La persona que hoy puede hablar en público recuerda el esfuerzo de antes como algo lejano, y compara su presente con un ideal que sigue desplazándose.

Por eso conviene conservar evidencia. No para vanagloriarse, sino para corregir la memoria, que tiende a borrar los avances y conservar los fracasos. Una lista escrita de cosas que uno no podía hacer hace dos años y hoy puede hacer es un instrumento sobrio y potente contra la sensación de estancamiento.

## UNA VIDA COHERENTE

La coherencia no es la ausencia de contradicciones. Es la posibilidad de explicarlas. Una persona coherente puede decir: esto hice, esto dejé de hacer, esto elegí, esto no supe elegir. Y puede sostener esa historia sin necesidad de maquillarla.

Esa coherencia es el resultado de un trabajo largo, y nunca está terminado. Se parece menos a una obra acabada que a un texto que se reescribe. Cada etapa añade un capítulo, corrige una frase, elimina un párrafo que ya no se sostiene.

## SEGUIR SIN VIVIR EN FALTA

Queda la pregunta con la que empezaba este capítulo. Si el crecimiento no termina, ¿cómo evitar que se convierta en una insatisfacción permanente con uno mismo?

La respuesta, creo, está en distinguir dos cosas que suelen confundirse: el deseo de crecer y el veredicto de insuficiencia. El primero dice: «esto que soy puede ampliarse». El segundo dice: «esto que soy no basta». El primer enunciado abre; el segundo cierra.

Una vida puede estar en proceso y, al mismo tiempo, estar bien. No porque haya llegado, sino porque el proceso tiene sentido, porque hay vínculos que lo sostienen y porque lo que se hace se parece a lo que se valora. La insatisfacción deja de ser el motor y se convierte, en el mejor de los casos, en una señal: algo pide ser revisado.

Convertirse en uno mismo no es un proyecto que se completa. Es una manera de habitar el tiempo: con atención, con responsabilidad y sin la ilusión de que en algún momento dejaremos de tener que elegir.

> *No se trata de llegar a ser alguien más. Se trata de dejar de vivir como alguien que nunca elegiste ser.*

# No se trata de llegar a ser alguien más

Hay una escena que se repite en las presentaciones de libros como este. Alguien levanta la mano y pregunta, con una mezcla de esperanza y desconfianza, cuánto tiempo tarda. Cuánto tiempo hasta que uno se convierte en la persona que quiere ser. Detrás de la pregunta hay una expectativa razonable: hemos aprendido a medir los procesos por su final. El curso termina, el tratamiento concluye, la obra se entrega.

Este libro no puede dar esa respuesta, y no es una evasión. Puede, en cambio, ofrecer una distinción que quizá sea lo más útil que tiene para decir.

Convertirse en uno mismo no es llegar a ser alguien más. No es una versión mejorada, corregida, optimizada. Es algo más difícil de nombrar y más fácil de reconocer cuando ocurre: es dejar de sostener, sin examinarla, una vida que se armó por defecto.

Esa vida por defecto no es un fracaso. Está hecha de decisiones razonables, de adaptaciones inteligentes, de lealtades que en su momento fueron necesarias. Muchas personas construyen carreras, familias y rutinas que funcionan, y lo hacen con una competencia que merece respeto. El problema no es que esa vida sea mala. El problema es que, a veces, nadie la eligió del todo. Se fue armando con las expectativas de otros, con los miedos de una época, con la inercia de lo que ya estaba ahí.

Reconocerlo no exige una ruptura. Casi nunca la exige. Exige algo más modesto: revisar. Preguntar qué se conserva porque se valora y qué se conserva porque da miedo cambiar. Preguntar qué se hace porque importa y qué se hace porque no se sabe qué pasaría si se dejara de hacer.

A lo largo de estas páginas hemos visto que ese trabajo tiene condiciones. Requiere comprender antes de intervenir, porque lo que no se comprende se repite. Requiere examinar las creencias que funcionan como límites invisibles. Requiere atravesar la pérdida de una identidad conocida, pensar por cuenta propia, sostener el esfuerzo cuando la motivación se agota, tolerar la incomodidad y la incertidumbre, y aprender de la experiencia sin convertir el sufrimiento en una virtud.

También hemos visto que ese trabajo tiene límites. No todo depende de nosotros. Hay circunstancias que no elegimos, cuerpos que no responden, historias que no se pueden reescribir a voluntad, condiciones materiales que estrechan el margen. Un libro que ignorara esos límites sería un libro mentiroso. La lucidez consiste en trabajar con ellos, no en negarlos ni en usarlos como excusa.

Quizá la pregunta más importante no sea cuánto tiempo tarda, sino qué se está dispuesto a sostener. Porque el cambio no se produce por acumulación de información ni por intensidad de deseo. Se produce por decisiones pequeñas, repetidas, revisadas, sostenidas en el tiempo por personas y estructuras que las hacen posibles.

Y hay algo más, que este libro ha querido decir desde la primera página y que conviene repetir al final: no hace falta despreciar la propia historia para querer otra cosa. No hace falta compararse con quienes parecen haber llegado antes. No hace falta perseguir una versión perfecta de uno mismo, entre otras cosas porque esa versión no existe: existirá siempre una siguiente, y otra, y otra.

Lo que sí hace falta es algo que no se consigue de una vez: la disposición a mirar, a corregir el rumbo y a volver a empezar cuando haga falta. Esa disposición no promete una vida sin errores. Promete algo más valioso: una vida que se parece más a quien la vive.

Si al cerrar este libro el lector se queda con una sola idea, me gustaría que fuera esta: no estás tratando de convertirte en otra persona. Estás tratando de dejar de vivir como alguien que nunca elegiste ser. Y eso, a diferencia de la perfección, sí es un trabajo posible.

> *El crecimiento no es una deuda con quien podrías haber sido. Es una conversación con quien ya eres.*

# Herramientas prácticas

Las herramientas que siguen reúnen y ordenan los ejercicios propuestos a lo largo del libro. Están pensadas para usarse por separado, según la necesidad, y también como secuencia completa. No requieren materiales especiales: una libreta, un bolígrafo y cierta honestidad.

Conviene tener en cuenta tres advertencias. La primera: una herramienta no sustituye un proceso; sirve para ordenarlo. La segunda: ningún ejercicio produce resultados si se completa de memoria y en cinco minutos. La tercera: si al realizarlos aparece malestar intenso o recuerdos que no puede manejar, deténgase y busque acompañamiento profesional.

## 1. MAPA DE AUTOCONOCIMIENTO

**Para qué sirve.** Para obtener una descripción de la situación actual que sea lo bastante completa como para trabajar con ella. No busca explicar el pasado, sino establecer un punto de partida.

**Cómo se hace.** Divida una hoja grande en seis cuadrantes y complete uno por sesión, sin pasar al siguiente hasta haber escrito al menos cinco líneas en cada uno.

- Historia: cinco hechos de su vida que considera decisivos, sin interpretarlos todavía.
- Vínculos: las personas con las que mantiene una relación significativa y qué lugar ocupa cada una.
- Actividades: cómo se distribuye una semana corriente, en horas aproximadas.
- Capacidades: cinco cosas que hace bien, preferentemente verificadas por otros.
- Dificultades: cinco situaciones que se repiten y que le gustaría manejar de otra manera.
- Deseos: cinco cosas que querría que fueran distintas dentro de un año.

**Al terminar.** Léalo como si fuera el mapa de otra persona. Pregúntese qué zona está más vacía y qué zona le resultó más incómoda de escribir. Esa incomodidad suele señalar el punto de partida real.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE CREENCIAS LIMITANTES

**Para qué sirve.** Para hacer explícitas las proposiciones que restringen el campo de lo posible y que, por familiares, nunca se examinan.

**Cómo se hace.** Durante una semana, anote las frases que se dice a sí mismo antes de renunciar a algo o después de un error. Use el registro literal, sin corregir el tono.

Después seleccione las cinco que más se repitan y sométalas a cuatro preguntas:

- ¿Qué predice exactamente esta creencia sobre lo que va a ocurrir?
- ¿Qué evidencia la sostiene y qué evidencia la contradice?
- ¿Qué me permite evitar o justificar?
- ¿Cómo se formularía de manera más precisa, sin absolutos?

**Criterio de utilidad.** Una reformulación útil no es más optimista: es más específica. «No soy bueno en esto» se convierte en «no tengo práctica en esto y me bloqueo cuando me observan». La segunda versión puede trabajarse; la primera, no.

### 3. REGISTRO DE PATRONES DE COMPORTAMIENTO

**Para qué sirve.** Para pasar de las conductas aisladas a los mecanismos que las producen.

**Cómo se hace.** Durante dos semanas, registre una escena por día con cinco datos: situación, pensamiento, emoción, conducta y consecuencia. Al final, agrupe las escenas por tipo y busque la estructura común.

Complete después una ficha por patrón:

- Nombre descriptivo del patrón, sin adjetivos morales.
- Disparador habitual.
- Interpretación que suele acompañarlo.
- Emoción predominante y sensación corporal.
- Conducta observable.
- Costo a corto y a largo plazo.
- Función protectora que cumple.

**Al terminar.** Elija el patrón con mayor costo y menor función protectora. Es el candidato más razonable para empezar.

## 4. EVALUACIÓN DE PRIORIDADES PERSONALES

**Para qué sirve.** Para comprobar si el tiempo asignado coincide con lo que se declara importante.

**Cómo se hace.** Escriba las cinco áreas que considera prioritarias en su vida: por ejemplo, salud, vínculos, trabajo, aprendizaje, descanso. Asígneles un porcentaje de importancia que sume cien.

Después estime, con la agenda a la vista, el porcentaje real de tiempo y energía que cada área recibe en una semana corriente. Sume también cien.

Compare ambas columnas. Las diferencias mayores a quince puntos suelen indicar una tensión que conviene nombrar.

**Segunda parte.** Escriba tres cosas que hace habitualmente y que no aparecen en ninguna de sus prioridades. Pregúntese qué pasaría si dejara de hacer una de ellas durante un mes. La respuesta suele revelar compromisos que se sostienen por inercia.

## 5. DISEÑO DE HÁBITOS DE DESARROLLO

**Para qué sirve.** Para convertir una intención en una práctica sostenible y verificable.

**Cómo se hace.** Complete una ficha por hábito, con estos seis campos:

- Conducta mínima: la versión más pequeña que conserva el sentido de la práctica.
- Disparador: el momento y la acción que la preceden, formulados como «cuando..., haré...».
- Lugar: dónde ocurrirá exactamente.
- Preparación previa: qué debe estar listo desde el día anterior.

- Obstáculo previsible: la situación que con mayor probabilidad la interrumpirá, y la respuesta decidida de antemano.
- Registro: dónde y cómo se anotará el cumplimiento.

**Regla de ajuste.** Durante las primeras cuatro semanas, modifique una sola variable por vez. Si cambia el horario, el lugar y la duración al mismo tiempo, no podrá saber qué funcionó.

### 6. PLAN DE APRENDIZAJE PERSONAL

**Para qué sirve.** Para organizar el desarrollo de una habilidad concreta con criterios de progreso y retroalimentación.

**Cómo se hace.** Elija una habilidad y defina cinco elementos:

- Nivel actual: qué puede hacer hoy, descrito con una prueba concreta.
- Nivel objetivo: qué podrá hacer al final del periodo, también verificable.
- Práctica: qué actividad específica mejora el aspecto más débil, y no solo repite lo que ya se domina.
- Retroalimentación: quién o qué le dirá si lo está haciendo bien, y con qué frecuencia.
- Evaluación: qué evidencia recogerá al final y en qué fecha.

**Sugerencia.** Reserve en el calendario las sesiones de práctica como si fueran citas con otra persona. Un plan sin tiempo asignado es una declaración de intenciones.

## 7. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

**Para qué sirve.** Para revisar un objetivo antes de comprometerse con él y después de haberlo intentado.

**Antes.** Sométalo a cinco pruebas:

- ¿Es específico y verificable?
- ¿Depende principalmente de mis acciones o de decisiones ajenas?
- ¿Es suficientemente difícil para exigir esfuerzo y suficientemente realista para ser posible?
- ¿Tengo los recursos mínimos —tiempo, dinero, apoyo, salud— para intentarlo?
- ¿Qué estoy dispuesto a dejar de hacer para sostenerlo?

**Después.** Responda tres preguntas: ¿qué ocurrió?, ¿qué explicación doy del resultado?, ¿qué haría distinto? Escriba la respuesta antes de hablar del tema con otros; la conversación social tiende a convertir la evaluación en justificación.

## 8. PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE 30 DÍAS

**Para qué sirve.** Para recorrer el Método DCV completo en un ciclo breve, con una sola área de trabajo.

**Cómo se hace.** Elija un área y no más de una. Distribuya el trabajo en cuatro semanas.

*Semana 1. Observar.* Registre a diario las situaciones relacionadas con el área elegida, sin intentar cambiarlas. Al final de la semana, agrupe y describa los patrones.

*Semana 2. Identificar y definir.* Complete una ficha de patrón y redacte un objetivo con criterio de evidencia y plazo. Empiece la conducta mínima.

*Semana 3. Construir.* Ajuste el entorno, pida el apoyo necesario y sostenga la práctica. Anote los obstáculos que aparecen y la respuesta que está usando.

*Semana 4. Evaluar.* Revise el registro completo y responda: ¿ocurrió la conducta?, ¿produjo el efecto esperado?, ¿qué condición facilitó o dificultó el proceso? Decida qué mantiene, qué ajusta y qué abandona.

**Dedicación.** Diez minutos diarios de registro y una revisión de treinta minutos al final de cada semana. Si el plan exige más, probablemente sea demasiado grande para treinta días.

**Al terminar.** No evalúe si cambió su vida. Evalúe si tiene ahora una descripción más precisa de lo que ocurre, una práctica sostenida y un criterio para decidir el siguiente paso. Eso es lo que un mes puede producir.

> *Las herramientas no producen cambios por sí solas. Producen información. El cambio empieza cuando esa información se usa para decidir algo que antes se evitaba.*

# Glosario

Las definiciones que siguen son breves y operativas. No pretenden agotar los conceptos ni sustituir la lectura de las fuentes citadas; buscan que el lector pueda volver al texto con una referencia clara.

*Aceptación.* Reconocimiento de una situación tal como es, sin confundirlo con aprobación moral ni con resignación. Es una condición para decidir qué hacer, no una conclusión sobre lo que debería ocurrir.

*Autocompasión.* Forma de relación con el propio sufrimiento que combina el reconocimiento del dolor, la comprensión de su carácter humano y un trato hacia uno mismo semejante al que se daría a alguien querido. No equivale a indulgencia.

*Autoconcepto.* Conjunto de percepciones, creencias y valoraciones que una persona tiene sobre sí misma. Puede ser más o menos claro, más o menos estable, y no coincide necesariamente con la conducta observable.

*Autoeficacia.* Creencia en la propia capacidad de organizar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar un resultado. Se construye principalmente mediante experiencias de dominio y predicen la persistencia ante las dificultades.

*Autorregulación.* Capacidad de modificar pensamientos, emociones y conductas para alcanzar un objetivo. Incluye estrategias previas a la situación —evitar el estímulo, modificar el entorno— y estrategias posteriores —reinterpretar, modular la respuesta—.

*Congruencia.* Correspondencia entre la experiencia real de una persona y lo que se permite reconocer y expresar. La incongruencia exige un esfuerzo sostenido de mantenimiento de la imagen.

*Costo hundido.* Tendencia a continuar una inversión —de tiempo, dinero o esfuerzo— porque ya se ha invertido mucho, aunque abandonarla fuera más racional. Opera también en decisiones personales y en la defensa de opiniones pasadas.

*Creencia limitante.* Proposición que se da por cierta y que restringe el campo de acción percibido. No es necesariamente falsa; su carácter limitante depende de su rigidez y de su generalidad, no solo de su contenido.

*Eudaimonía.* Término aristotélico que designa el florecimiento humano: el ejercicio sostenido de las capacidades propias a lo largo de una vida. Se distingue del placer y de la satisfacción inmediata.

*Evitación experiencial.* Patrón de conducta orientado a no experimentar ciertos pensamientos, emociones o sensaciones. Reduce el malestar a corto plazo y estrecha el repertorio de conductas a largo plazo.

*Habitus.* Conjunto de disposiciones duraderas interiorizadas en el entorno social de origen, que orientan la percepción, la valoración y la acción. No determina la conducta, pero la predispone.

*Heurístico.* Atajo mental que permite emitir juicios rápidos con poco esfuerzo. Es eficaz en contextos familiares y produce errores sistemáticos en situaciones nuevas o complejas.

*Identidad narrativa.* Relato coherente que una persona construye sobre sí misma, con personajes, tramas y un horizonte de futuro. Organiza la experiencia y otorga significado a los acontecimientos.

*Identidad hipotecada.* Situación de quien asume compromisos —profesionales, afectivos, ideológicos— sin haber explorado alternativas. El término proviene de los estudios de James Marcia sobre los estados de identidad.

*Indefensión aprendida.* Reducción de la iniciativa tras la exposición repetida a situaciones en las que la acción no produce consecuencias. La revisión neurocientífica posterior matizó el concepto: la pasividad parece ser una respuesta por defecto que se supera cuando la acción demuestra eficacia.

*Ipsiedad.* Dimensión de la identidad que consiste en la capacidad de responder por lo que uno hace y de sostener una promesa a través del cambio. Se distingue de la mismidad, que es la continuidad de los rasgos reconocibles.

*Liminalidad.* Fase intermedia de un rito de paso en la que la persona ya no ocupa su lugar anterior y todavía no ocupa el nuevo. Se caracteriza por ambigüedad, pérdida de referencias y potencial de transformación.

*Mentalidad de crecimiento.* Creencia de que las capacidades pueden desarrollarse mediante práctica, estrategia y retroalimentación. La evidencia indica efectos modestos y dependientes del contexto; no garantiza resultados.

*Método DCV*. Propuesta editorial de Biblioteca DCV que organiza el trabajo de cambio personal en cinco etapas: observar, identificar, definir, construir y evaluar. Es un procedimiento práctico, no una teoría científica validada.

*Neuroplasticidad.* Capacidad del sistema nervioso de modificar su estructura y su función en respuesta a la experiencia. Es real y está documentada, pero no implica que cualquier habilidad pueda adquirirse sin límites.

*Profecía autocumplida.* Expectativa que, al orientar la conducta, produce las condiciones que la confirman. El concepto fue formulado por Robert Merton en 1948.

*Punto ciego de los sesgos.* Tendencia a detectar la influencia de los sesgos en los demás con más facilidad que en uno mismo. Dificulta la corrección del propio juicio.

*Resiliencia.* Capacidad de mantener o recuperar un funcionamiento adaptativo ante la adversidad. La investigación sugiere que es la trayectoria más frecuente tras eventos difíciles, y que se apoya en procesos ordinarios: vínculos, rutinas, sentido de eficacia.

*Sesgo de impacto.* Tendencia a sobreestimar la intensidad y la duración de las reacciones emocionales ante acontecimientos futuros, por no tener en cuenta la capacidad de adaptación.

*Yoes posibles.* Representaciones de lo que una persona podría llegar a ser, desearía ser o teme ser. Funcionan como incentivos y advertencias, y orientan la conducta presente.

*Yo actual, yo ideal y yo debido.* Distinción propuesta por E. Tory Higgins entre la persona que uno es, la que le gustaría ser y la que siente que está obligada a ser. Las discrepancias con cada uno se asocian a emociones distintas.

# Bibliografía

Las referencias se presentan en estilo APA. Las obras originales en otras lenguas se consignan en su idioma de publicación y, cuando existe, se indica la edición en español utilizada. Las citas breves incluidas en el texto han sido traducidas por el editor; en esos casos se remite a la edición de referencia. No se incluyen obras que no hayan sido mencionadas o utilizadas en el desarrollo de los capítulos.

Aristóteles. (1985). *Ética a Nicómaco* (J. Pallí Bonet, trad.). Gredos. (Obra original ca. 340 a. C.)

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied, 70*(9), 1–70. https://doi.org/10.1037/h0093718

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L., & Garbinsky, E. N. (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The Journal of Positive Psychology, 8*(6), 505–516. https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830764

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist, 59*(1), 20–28. https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Les Éditions de Minuit. [Ed. esp.: *El sentido práctico*. Taurus, 1991.]

Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries.

*Journal of Personality and Social Psychology, 70*(1), 141–156. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.141

Clear, J. (2018). *Atomic habits: An easy and proven way to build good habits and break bad ones*. Avery.

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. Scribner's.

Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology, 104*(4), 716–733. https://doi.org/10.1037/a0031201

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Draganski, B., Gaser, C., Busch, V., Schuierer, G., Bogdahn, U., & May, A. (2004). Neuroplasticity: Changes in grey matter induced by training. *Nature, 427*(6972), 311–312. https://doi.org/10.1038/427311a

Duckworth, A. L., Gendler, T. S., & Gross, J. J. (2016). Situational strategies for self-control. *Perspectives on Psychological Science, 11*(1), 35–55. https://doi.org/10.1177/1745691615623247

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Epicteto. (1993). *Disertaciones. Manual* (P. Ortiz García, trad.). Gredos. (Obra original s. II)

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review, 100*(3), 363–406. https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363

Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton.

Farb, N. A. S., Segal, Z. V., Mayberg, H., Bean, J., McKeon, D., Fatima, Z., & Anderson, A. K. (2007). Attending to the present: Mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 2*(4), 313–322. https://doi.org/10.1093/scan/nsm030

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca de sentido* (C. B. Bermúdez, trad.). Herder. (Obra original publicada en 1946.)

Frankfurt, H. G. (1971). Freedom of the will and the concept of a person. *The Journal of Philosophy, 68*(1), 5–20. https://doi.org/10.2307/2024717

Gilbert, D. T. (2006). *Stumbling on happiness*. Alfred A. Knopf.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist, 54*(7), 493–503. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology, 38*, 69–119. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271–299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

Gruber, M. J., Gelman, B. D., & Ranganath, C. (2014). States of curiosity modulate hippocampus-dependent learning via the dopaminergic circuit. *Neuron, 84*(2), 486–496. https://doi.org/10.1016/j.neuron.2014.08.060

Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. Guilford Press.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94*(3), 319–340. https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319

Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business School Press.

Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review, 35*(1), 135–154. https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 107*(38), 16489–16493. https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kidd, C., & Hayden, B. Y. (2015). The psychology and neuroscience of curiosity. *Neuron, 88*(3), 449–460. https://doi.org/10.1016/j.neuron.2015.09.010

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., Bremner, R., Moser, J., & Ayduk, O. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it mat-

ters. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(2), 304–324. https://doi.org/10.1037/a0035173

Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121–1134. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology, 40*(6), 998–1009. https://doi.org/10.1002/ejsp.674

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.

Macnamara, B. N., & Burgoyne, A. P. (2023). Do growth mindset interventions impact students' academic achievement? A systematic review and meta-analysis with concerns about the evidentiary foundation. *Psychological Bulletin, 149*(3–4), 133–173. https://doi.org/10.1037/bul0000396

Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. *Psychological Science, 25*(8), 1608–1618. https://doi.org/10.1177/0956797614535810

Maguire, E. A., Gadian, D. G., Johnsrude, I. S., Good, C. D., Ashburner, J., Frackowiak, R. S. J., & Frith, C. D. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 97*(8), 4398–4403. https://doi.org/10.1073/pnas.070039597

Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (2016). Learned helplessness at fifty: Insights from neuroscience. *Psychological Review, 123*(4), 349–367. https://doi.org/10.1037/rev0000033

Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology, 3*(5), 551–558. https://doi.org/10.1037/h0023281

Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist, 41*(9), 954–969. https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954

Marlatt, G. A., & Gordon, J. R. (Eds.). (1985). *Relapse prevention: Maintenance strategies in the treatment of addictive behaviors*. Guilford Press.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227–238. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227

McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology, 5*(2), 100–122. https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.2.100

Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and Brain Sciences, 34*(2), 57–74. https://doi.org/10.1017/S0140525X10000968

Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review, 8*(2), 193–210. https://doi.org/10.2307/4609267

Mill, J. S. (1859). *On liberty*. John W. Parker and Son.

Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity, 2*(2), 85–101. https://doi.org/10.1080/15298860309032

Oettingen, G. (2014). *Rethinking positive thinking: Inside the new science of motivation*. Current.

Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson.

Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*(3), 390–395. https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390

Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(3), 369–381. https://doi.org/10.1177/0146167202286008

Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Seuil. [Ed. esp.: *Sí mismo como otro*. Siglo XXI, 1996.]

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart and Winston.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Seligman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology, 74*(1), 1–9. https://doi.org/10.1037/h0024514

Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L., & Macnamara, B. N. (2018). To what extent and under which circumstances are growth mind-sets important to academic achievement? Two meta-analyses. *Psychological Science, 29*(4), 549–571. https://doi.org/10.1177/0956797617739704

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(5), 797–811. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy & Marketing, 25*(1), 90–103. https://doi.org/10.1509/jppm.25.1.90

Wood, W. (2019). *Good habits, bad habits: The science of making positive changes that stick*. Farrar, Straus and Giroux.

Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review, 114*(4), 843–863. https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.4.843

Yeager, D. S., Hanselman, P., Walton, G. M., Murray, J. S., Crosnoe, R., Muller, C., ... Dweck, C. S. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature, 573*(7774), 364–369. https://doi.org/10.1038/s41586-019-1466-y

BIBLIOTECA DCV

# Una vida construida con intención

No nacemos con una identidad terminada. La construimos, casi siempre sin saberlo, a partir de lo que otros esperan de nosotros, de las experiencias que nos marcan y de las historias que nos contamos sobre quiénes somos. Este libro propone detenerse, mirar esa construcción con honestidad y tomar las riendas de lo que viene después.

A partir de la psicología del desarrollo, la filosofía práctica y la investigación contemporánea sobre identidad, autorregulación y hábitos, estas páginas recorren un camino exigente y sereno: comprenderse antes de intentar cambiar, reconocer las creencias que limitan, sostener la incomodidad del crecimiento y diseñar un proceso propio de transformación. No hay promesas de resultados inmediatos. Hay, en cambio, un método para pensar y una invitación a vivir con mayor conciencia.

Porque convertirte en ti mismo no consiste en llegar a ser alguien más, sino en dejar de vivir como alguien que nunca elegiste ser.

DCV CORPORATION

CRECIMIENTO · BIBLIOTECA DCV