

Peg Dawson • Richard Guare

La guía del éxito

Smart but Scattered

**Cómo utilizar las habilidades ejecutivas del cerebro
para mantener el ritmo, la calma
y organizarte tanto en el trabajo como en el hogar**



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

LA GUÍA DEL ÉXITO

Peg Dawson

Richard Guare

Título original: *The Smart but Scattered Guide to Success*

1.ª edición: noviembre de 2020

Traducción: Manu Manzano

Corrección: M.ª Jesús Rodríguez

Diseño de cubierta: Isabel Estrada

© 2016, The Guilford Press. A Division of Guilford Publications, Inc.

Título publicado por acuerdo con Guilford Publications, Inc., a través de International Editors'Co.

(Reservados todos los derechos)

© 2020, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-9111-608-0

Depósito Legal: B-14.811-2020

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org)

si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Nota de los autores	7
---------------------------	---

PRIMERA PARTE

Comprender al ejecutivo que tienes en tu cerebro.....	9
¿Eres inteligente, disperso y estás estresado?	11
Tu perfil de habilidades ejecutivas.....	21
Gestionar las habilidades ejecutivas mediante la modificación del entorno....	47
La mejora de tus habilidades ejecutivas	59

SEGUNDA PARTE

Comprender el impacto de las habilidades ejecutivas en tu vida diaria....	77
Las habilidades ejecutivas en el lugar de trabajo	79
Las habilidades ejecutivas en el hogar	101
Habilidades ejecutivas y relaciones interpersonales.....	117

TERCERA PARTE

Estrategias para las habilidades ejecutivas individuales	137
Control de impulsos: Inhibición de respuesta	141
Seguimiento de la memoria del trabajo.....	155
Estar tranquilo: Control emocional	171
Evitar la procrastinación: Iniciación de tareas	187
Mantener la concentración: Atención sostenida.....	201
Definir una ruta: Planificación/priorización	217
Arreglando el desorden: Organización	233
Cumplir con la agenda: Gestión del tiempo.....	245
Cambiar de marcha: Flexibilidad.....	257

Aprender de la experiencia: Metacognición.....	269
Llegar a la meta: Persistencia dirigida a un objetivo	283
Lidiar con las situaciones difíciles: Tolerancia al estrés.....	303

CUARTA PARTE

Mirar hacia el futuro	319
Envejecer sin perder las ventajas: Una receta para preservar las habilidades ejecutivas.....	321
Recursos	333
Referencias	339
Índice analítico.....	343

(Quienes compren este libro se pueden descargar e imprimir versiones más ampliadas de algunas herramientas prácticas seleccionadas de www.guilford.com/dawson7-forms para uso personal o uso con clientes individuales).

PRIMERA PARTE



Comprender al ejecutivo que tienes en tu cerebro

Capítulo 1

¿Eres inteligente, disperso y estás estresado?

Ginger estaba, una vez más, entre la espada y la pared. No había previsto el tiempo suficiente para darle los toques finales a la presentación que debía mostrarle al día siguiente a un importante cliente potencial, y ahora eran las 16:45, y en quince minutos tenía que pasar a recoger a su hijo del entrenamiento de fútbol. Se suponía que debía enseñarle el PowerPoint a su supervisor antes de salir del trabajo, y todavía le faltaban unos 45 minutos de trabajo para acabarlo. Se dejó caer por la oficina de su supervisor para comunicarle las malas noticias. «Kerry, sé que querías ver la presentación antes de que me marchara, pero el entrenamiento de Kevin termina en cinco minutos, y no puedo dejarlo colgado. ¿Puedo pasártelo antes de las nueve de esta noche?». Kerry ni siquiera trató de ocultar su disgusto. «Ginger, esto sucede muchas veces. Debes encontrar la manera de gestionar mejor tu tiempo, que no sólo afecta a tu trabajo, sino que afecta al mío también. Soy una persona que madruga mucho. ¡A las nueve de la noche ya me he metido en la cama!».

Ginger se disculpó lo mejor que pudo, recogió sus cosas a toda prisa y salió de la oficina a la carrera. Llamó a Kevin a su teléfono móvil para decirle que llegaría unos minutos tarde. A medida que cruzaba la ciudad en dirección a la escuela de su hijo, trató desesperadamente de pensar qué otra cosa tenía que hacer esa noche. ¿Qué tenía que preparar para la cena? Entonces se acordó de que no había sacado la comida del congelador y se preguntó si su familia toleraría otra noche más de comida rápida.

Se detuvo en la escuela, y allí estaba Kevin, con pinta de enfadado, de nuevo era el último al que iban a buscar para regresar a casa. Arrojó su mochila en el asiento de atrás y se subió delante.

—¿Cómo es que siempre soy el último en irme de aquí? —protestó.

Ginger se disculpó con él y luego trató de cambiar de tema.

—¿Tienes muchos deberes? —preguntó ella.

Kevin se encogió de hombros.

—Los he hecho casi todos en la escuela —respondió—. Y la señorita Clark nos ha dado una semana más para terminar el trabajo de ciencias sociales.

Ginger se preguntó si sería verdad. La última vez que Kevin le habló de una ampliación del plazo, resultó que se había retrasado en la entrega del trabajo y no quiso admitirlo. Ginger hizo una mueca al recordar ese incidente, y luego pensó, no por primera vez, que de tal palo tal astilla.

Ginger se detuvo en el KFC y compró la cena. Aquello valía la pena, aunque sólo fuera por ver que Kevin no se quejaba. Cuando llegaron a casa, le entregó las bolsas de comida rápida a Kevin y le pidió que cenara mientras ella cogía la mochila del ordenador portátil. Al cogerlo del asiento trasero del coche le dio la impresión de que pesaba muy poco. Maldijo en voz baja cuando abrió la cremallera y miró dentro. Efectivamente, los dos archivos que necesitaba para trabajar esa noche estaban allí, pero su portátil no. Y ahora ¿qué haría?

En el momento en que se metió dentro de casa, las lágrimas le corrían por las mejillas. Su marido, que apenas acababa de llegar y se estaba quitando el abrigo, la miró.

—¿Y ahora qué pasa? —le preguntó él, y Ginger sospechó que su día en la oficina había sido tan estresante como el de ella.

Ginger le contó lo sucedido.

—¿Así que ahora tienes que conducir de vuelta a la oficina para ir a buscar el portátil? —le preguntó su marido—. ¿No te olvidas muchas cosas últimamente?

—¿Ah, y tú no, señor Perfecto? —le soltó ella—. Por lo que recuerdo, tuvimos que cancelar nuestra tarjeta de crédito porque la perdiste en tu último viaje de negocios. Y es probable que ni siquiera la perdieras —añadió—. Seguro que está en el fondo de tu maletín. Como nunca lo ordenas...

Su hija, Kim, que había escuchado la conversación mientras bajaba las escaleras y le preguntó:

—¡Mamá! ¿Se te ha olvidado que ibas a ayudarme con el proyecto que estoy haciendo para mi clase de civismo? ¡Me prometiste que podría grabar una entrevi-

ta con vosotros esta noche, y debo entregarlo el viernes! Si no hacemos la grabación esta noche, no podré acabar el trabajo a tiempo.

Ginger se quejó.

—Está bien. Pongamos la mesa para la cena y tratemos de resolverlo todo.

Abrió las puertas de los armarios y sacó los platos. Su marido se dirigió hacia el televisor para ponerse al día con las noticias deportivas del día anterior. «Se moriría si ayudara a poner la mesa?», pensó ella. Mientras ponía los cubiertos y las servilletas se le ocurrió que su vida había sido así durante demasiado tiempo. O el día no tenía suficientes horas para poder hacer todo lo que necesitaba hacer o no tenía ni idea de cómo utilizar el tiempo del que disponía. Todas sus terminaciones nerviosas se erizaron, y se sintió como si fuera a dar un mordisco a la siguiente persona que la criticara. Algo tenía que cambiar.

¿Te resulta familiar esta situación? Todos hemos tenido días como éste. Sin duda, podrías personalizar el escenario y añadir detalles a la lista de factores de estrés. Y tal vez hayamos concluido que así es la vida del siglo XXI, y no haya nada que podamos hacer al respecto, sólo enfrentarnos a la situación, sonreír y aguantar, respirar profundamente, contar hasta diez, darnos a nosotros mismos o a los demás algunos consejos destinados a hacernos sentir mejor. Pero, de alguna manera, eso nunca funciona.

Por supuesto, podemos justificar nuestros nervios a flor de piel. La vida ahora es más compleja y exigente de lo que era hace una generación. Hoy en día las personas están sometidas a una presión constante para rendir cada vez más y hacerlo cada vez más rápido, y un número creciente de puestos de trabajo requieren invertir horas no reguladas o realizar los cometidos mediante el teletrabajo. Esto puede hacer que sea más fácil estar en casa cuando los niños llegan de la escuela, pero también dificulta la distinción entre la vida familiar y la laboral, de una manera que nos hace sentir que no ya no tenemos los períodos de tiempo de inactividad que teníamos antes, y constantemente tratamos de realizar varias tareas a la vez, el célebre *multitasking*, a pesar de que existen pruebas muy convincentes de que nuestro cerebro en realidad no puede hacerlo.

Y la tecnología y los medios de comunicación sociales presentan intrusiones adicionales en la vida familiar, por lo que incluso cuando toda la familia está reunida, la vemos fragmentada por los teléfonos inteligentes, Facebook, Instagram o Twitter.

¿Qué nos deja todo esto? ¿Cuántas de las siguientes situaciones puedes aplicarte a ti o a las personas que viven o trabajan contigo?

- Demasiadas responsabilidades laborales para encajar en una jornada de trabajo de 8 horas.
- Los conflictos de la vida personal y laboral se mezclan en un solo escenario.
- No sentimos insatisfechos con nuestro trabajo porque para hacerlo bien debemos restarle tiempo a nuestras vidas en casa y luego nos sentimos culpables de no saber gestionarlo todo de la manera en que deberíamos.
- Vivimos en un mundo conectado las veinticuatro horas al día durante siete días a la semana, del que nunca acabamos de desconectarnos porque luego utilizamos la misma tecnología para tratar de escapar de ese mismo mundo.
- Aparecen conflictos en las relaciones de pareja porque las presiones del trabajo que ambos miembros experimentan en el hogar los llevan a culparse el uno al otro por no cumplir con su parte con el fin de mantener las cosas funcionando sin problemas en casa.
- Se dan conflictos entre los padres y los hijos porque estos últimos no parecen darse cuenta de que hay un futuro ahí fuera para el que no están en absoluto preparados.
- La agenda diaria nos obliga a hacer malabarismos con múltiples demandas en casa, en el trabajo y en la familia que para realizarlas necesitaríamos días de treinta y seis horas y una hoja de cálculo tridimensional para controlarlo todo.

Todas estas cosas suponen un duro reto porque estamos saturando esa parte de nuestro cerebro que está diseñada para gestionar la complejidad. La corteza prefrontal (la zona del cerebro que se halla justo detrás de la frente) gestiona un conjunto de habilidades llamadas *ejecutivas* que están diseñadas para ayudarnos a llevar a cabo las tareas de la vida cotidiana. Tal vez hayas oído hablar de ellas. Posiblemente conozcas alguno de nuestros otros libros, como por ejemplo *Smart but Scattered*,¹ en el que se describen las habilidades ejecutivas en los niños, o puede que hayas leído historias en la prensa que te han despertado la curiosidad.

1. «Inteligente pero disperso». (N. del T.)

A estas habilidades se las conoce como *ejecutivas* porque son las requeridas para ejecutar tareas. Forman un grupo heterogéneo que incluye aspectos como el inicio de las tareas, la atención sostenida, la planificación, la organización, la gestión del tiempo, la regulación emocional y el control de los impulsos, entre otras (véase el siguiente cuadro), pero lo que tienen en común es que, cuanto mejor funcionan estas habilidades, más capaces somos tanto de llevar a cabo tareas cotidianas como de desarrollar un plan para alcanzar los objetivos de vida que nos satisfagan. Por el contrario, cuanto más débiles son dichas habilidades, más probable es que acabemos teniendo muchas dificultades para lidiar con las demandas que asumimos rutinariamente en el trabajo, el hogar y la vida familiar.

LOS 12 ESENCIALES

- Inhibición de respuesta
- Memoria de trabajo
- Control emocional
- Iniciación de tareas
- Atención sostenida
- Planificación/priorización
- Organización
- Gestión del tiempo
- Flexibilidad
- Metacognición
- Persistencia dirigida a un objetivo
- Tolerancia al estrés

Está claro que Ginger tiene varias debilidades en cuanto a sus habilidades ejecutivas, incluyendo la memoria de trabajo, la gestión del tiempo y el control emocional. Y parece que su marido también posee un conjunto de debilidades propias, como la poca organización y la poca metacognición (la habilidad que le permite considerar el panorama general, en este caso la posibilidad de que pueda ayudar poniendo la mesa para la cena). Y Kevin, al igual que su madre, parece tener habilidades de gestión del tiempo y de planificación posiblemente débiles. Por otra parte, su hermana puede ser buena en muchas de esas habilidades, pero se siente frustrada porque quienes que están a su alrededor no poseen las habilidades que ella parece tener de manera natural.

El siglo XXI ha creado demandas para nuestras funciones ejecutivas como nunca antes: la complejidad que se nos pide que procesemos, las cosas que necesitamos recordar sólo para hacer frente el día a día, las tareas y las obligaciones que tenemos que nos empujan en muchas direcciones a la vez exceden lo que nuestros lóbulos frontales pueden manejar cómodamente. Solemos quitarle importancia al asunto y nos decimos que podemos realizar múltiples tareas, y así es como pasamos nuestros días, y sin embargo la investigación muestra que el cerebro no puede realizar múltiples tareas, y nuestros intentos de hacerlo degradan la eficacia del trabajo y aumentan la probabilidad de cometer errores y omisiones. Por desgracia, ésta no es la solución.

Entonces, ¿cuál es la solución? Pensemos en que comprender las habilidades ejecutivas, saber usarlas y mejorarlas es la clave para sobrevivir hoy en día, y tal vez incluso de prosperar en la vida.

Qué ofrece este libro

Una vez que entiendas las habilidades ejecutivas, tanto el conjunto de las habilidades que abarca este término como las fortalezas y debilidades que afectan a tu capacidad para implementarlas en el día a día, comenzarás a entender mejor tanto la forma de operar como por qué manejas algunas de las tareas y responsabilidades mejor que otras. Y si te detienes a considerar los perfiles de las habilidades ejecutivas de las personas que viven y trabajan contigo, su comportamiento también tendrá mucho más sentido para ti.

Nuestra esperanza es que los lectores de este libro acaben asimilando especialmente dos cosas. En primer lugar, esperamos darles herramientas y estrategias para

mejorar sus habilidades ejecutivas débiles que desean trabajar. Las últimas investigaciones sobre el cerebro nos aseguran que la neuroplasticidad (la idea de que el cerebro puede cambiar con el tiempo y con la práctica dirigida) está presente durante toda la vida, en lugar de terminar en algún momento de la infancia, como se creía inicialmente. La mala noticia es que se necesita más esfuerzo y práctica sostenida para cambiar los cerebros de los adultos que lo que se requiere para lograr el mismo resultado en los niños y los adolescentes. La buena noticia es que, si se quiere hacer frente a la mejora de las habilidades ejecutivas, los psicólogos y otros investigadores han desarrollado estrategias probadas para conseguirlo. Parte de esta investigación es complicada y densa (y es una lectura aburrida, para ser honestos).

En segundo lugar, esperamos que los lectores acaben siendo más indulgentes consigo mismos y con los demás en cuanto a las habilidades ejecutivas evidentemente débiles, así como más capaces de apreciar las propias fortalezas y las de las personas que viven y trabajan con ellos, tales como cónyuges o parejas, hijos y compañeros de trabajo, y que sepan que esas fortalezas pueden ser utilizadas para compensar las debilidades. Lo ideal sería que, después de leer este libro, no sólo seas capaz de utilizar tus propias fortalezas para superar tus debilidades, sino también que seas capaz de encontrar la manera de aprovechar las fortalezas de los demás para compensar sus propias debilidades. (Lo admitimos, esto funciona mejor cuando puedes ofrecer tus puntos fuertes para ayudar a los que te rodean a evitar sus debilidades, porque se experimenta más como una vía de doble sentido que como un recorrido sin meta alguna).

Entonces, ¿qué podemos hacer?

Volvamos a Ginger. ¿Cómo podría cambiar su vida después de leer este libro? Al abordar el «Cuestionario de Habilidades Ejecutivas» del capítulo 2, Ginger podría descubrir que mientras que tiene tres debilidades particulares, la gestión del tiempo las supera a todas y, debido a esta mala gestión, entra en juego la deficiente memoria de trabajo, que a su vez conduce a la frustración agravada por la falta de control emocional. Esto podría llevarla a decidir que, si pudiera poner en práctica algunas estrategias para mejorar la gestión del tiempo, sus otras debilidades no serían tan graves. Ginger sería capaz de mejorar sus habilidades ejecutivas (quizá no del todo, pero sí de manera muy significativa) a través de una combinación de se-

ñales ambientales y soportes (tales como recordatorios en su smartphone y comprobaciones realizadas por su supervisor en momentos clave, cuando se acercan los plazos a cumplir), y aprendiendo a añadir estimaciones de tiempo a sus planes de trabajo, para hacer un mejor uso de su fortaleza en la planificación con el fin de reforzar su debilidad en la gestión del tiempo.

Nuestro objetivo al escribir este libro es ayudar al lector a entender cómo las habilidades ejecutivas son nuestra mejor defensa contra las presiones a las que nos enfrentamos en casa, en el lugar de trabajo y en nuestras relaciones. Y he aquí cómo lo hacemos:

- En primer lugar, describimos las habilidades ejecutivas con cierto detalle y explicamos su relación con el desarrollo del cerebro para poder entender cuál es el papel que desempeñan en el funcionamiento cognitivo durante toda la vida.
- Proporcionamos un cuestionario para identificar el propio perfil de habilidades ejecutivas. Esto permite empezar a pensar en cómo se pueden utilizar los puntos fuertes y otros recursos para combatir o disminuir el impacto negativo de las debilidades.
- Describimos maneras de modificar el entorno para reducir el impacto de las habilidades ejecutivas débiles.
- Proporcionamos una amplia variedad de estrategias para mejorar las habilidades ejecutivas débiles.
- Ayudamos a identificar las estrategias que podrían ser mejores para cada uno, proporcionando preferencias de aprendizaje y de cambio de comportamiento.
- Detallamos cómo puedes utilizar tu conocimiento de la función ejecutiva en tres ámbitos clave de la vida: trabajo, hogar y relaciones.
- En un capítulo dedicado al lugar de trabajo, hablamos de cómo se puede evaluar la correspondencia entre tu perfil de habilidades ejecutivas y las demandas del trabajo, y describimos cómo se puede utilizar el conocimiento de las habilidades ejecutivas para funcionar mejor con los compañeros de trabajo cuyos perfiles de habilidades ejecutivas pueden ser muy diferentes al tuyo.
- En un capítulo dedicado al hogar, hablamos de cómo, a pesar de tener las mismas habilidades ejecutivas que tu pareja, vuestras fortalezas y debilidades

pueden manifestarse de manera diferente. Exponemos diversas estrategias para aprovechar tus puntos fuertes y débiles (y los de los demás miembros de la familia) para que tu hogar funcione sin problemas.

- En un capítulo dedicado a las relaciones, explicamos por qué cuanto más entiendas tu propio perfil y el de las personas con las que mantienes una relación (particularmente las relaciones con el cónyuge, o la pareja, los hijos y los propios padres), más probabilidades tendrás de ser capaz de gestionar los conflictos y las tensiones.
- Consideramos cada habilidad ejecutiva por separado e identificamos problemas comunes que surgen cuando la habilidad es una debilidad y proponemos algunas estrategias que puedes utilizar para modificarla, mejorarla o trabajarla.
- Por último, ofrecemos una descripción de lo que ocurre con las habilidades ejecutivas, y las capacidades cognitivas en general, a medida que envejecemos. Resulta que hay cosas que puedes comenzar a hacer ahora, sin importar cuál sea tu edad actual, para preservar tu funcionamiento cognitivo durante la vejez. Querrás leer ese capítulo antes de dejar el libro.

ESTE LIBRO ES PARA TI...

Si tienes tendencia a...

- Procrastinar.
- Saltar de una actividad a otra sin terminar ninguna.
- Tienes problemas para mantener los espacios de trabajo o del hogar ordenados y organizados.
- Te olvidas de hacer las cosas para las que te has comprometido.
- Te retrasas siempre.
- Pierdes la calma cuando las personas no se comportan de la manera que piensas que deberían.
- Te resulta difícil poner en práctica el Plan B cuando las cosas no salen de la manera en que pensabas que lo harían.
- Malgastas el tiempo cuando, en realidad, sabes que te queda trabajo por hacer.

Entonces sí, este libro es para ti.

Te contamos cómo identificar tus habilidades débiles, las áreas de tu vida más afectadas por ellas, y te ofrecemos estrategias útiles para cambiarlas y que sientas que tienes más con-

trol sobre tu vida. También te enseñaremos a reforzar todas tus habilidades ejecutivas y, en el proceso, reducir los niveles de estrés a los que estás sometido.

Por ejemplo, si tiendes a posponer las cosas, te contamos cómo elegir una tarea, escoger un tiempo de inicio específico, y planificar trabajar en ella durante tan sólo unos minutos para evitar el temor de realizarla.

O si tienes problemas con el mantenimiento de la atención en una tarea o trabajo, te mostraremos cómo acortar la tarea, de manera que el final ya se encuentre a la vista desde el principio, y cómo al finalizarla te puedes plantear la siguiente actividad para que puedas tenerla presente.

Si tienes dificultades con la memoria de trabajo (no recuerdas dónde has dejado las llaves del coche o el teléfono móvil), te enseñaremos a «descargar» esta tarea para que tu cerebro no tenga que trabajar mucho. De esa manera, una vez practiques, no tendrás que pensar tanto para recordar dónde están las llaves o el móvil.

Todo esto es sólo una idea de lo que viene. Pero el primer paso es comprender toda la gama de habilidades ejecutivas y la manera en que gobiernan tanto lo que hacemos como lo que intentamos hacer. Y el segundo paso es identificar tu propio perfil de habilidades ejecutivas para saber cuáles son las fortalezas a las que puedes recurrir y qué debilidades es posible que desees abordar.

Empecemos.

Capítulo 2

Tu perfil de habilidades ejecutivas

Puede que estés impaciente por comenzar a recorrer el camino hacia la automejora a la que se alude en el capítulo 1, pero primero queremos ayudarte a entender el proceso de ese cambio. En este capítulo, describimos el curso del desarrollo del cerebro que permite que emerjan y se fortalezcan las habilidades ejecutivas. Verás que, aunque el momento óptimo para el desarrollo de estas habilidades es cuando somos jóvenes, el cerebro es un órgano que se adapta a lo largo de nuestras vidas, y todos tenemos el potencial para crecer y fortalecer estas habilidades. En la segunda mitad del capítulo tendrás la oportunidad de evaluar tus propias habilidades ejecutivas fuertes y débiles, lo que te dará la información que necesitas para seguir un camino de mejora. Como el cambio de comportamiento puede ser un reto, también te damos una amplia variedad de ideas con respecto a cómo puedes estructurar tu vida y tu entorno para que este proceso de cambio y adaptación te resulte más fácil. En cualquier caso, creemos que tener el control del proceso te ayudará a mejorar la calidad de tu vida y a reducir tu nivel de estrés.

Cómo se desarrollan en el cerebro las habilidades ejecutivas: Biología y experiencia

Como es el caso de muchas de tus habilidades, existen dos contribuyentes principales al desarrollo de las habilidades ejecutivas: la biología y la experiencia. En cuanto a la contribución biológica o neurológica, el potencial de habilidades eje-

cutivas es esencialmente innato, y el cerebro ya está parcialmente cableado en el nacimiento. Esto es similar a la manera en que se desarrolla el lenguaje. Por supuesto, al nacer, las habilidades ejecutivas, como el lenguaje, existen tan sólo como un potencial. Esto significa que tu cerebro ya contiene el equipo neurológico básico para desarrollar estas habilidades. Pero entonces entran en escena una serie de factores que influyen en cómo éstas se desarrollan realmente.

Por ejemplo, cualquier tipo de trauma psicológico grave o una lesión física en el cerebro, particularmente las que implican a los lóbulos frontales, puede afectar negativamente el desarrollo de las habilidades ejecutivas. Los genes también juegan un papel importante, y por lo tanto los que heredaste de tus padres probablemente afecten a estas habilidades. Si cuando estabas creciendo no poseías habilidades como la organización, la gestión del tiempo, la atención u otras, hay bastantes probabilidades de que arrastres esos mismos problemas en la edad adulta.

En cuanto al entorno, algo que fuera biológica o físicamente tóxico durante tu infancia también podría afectar el desarrollo de tus habilidades ejecutivas.

Las toxinas ambientales pueden incluir cualquier cosa, desde la exposición al plomo al abuso infantil. En numerosos estudios se ha demostrado que los bajos ingresos familiares y las circunstancias económicas desfavorecidas afectan negativamente al desarrollo del cerebro y de las habilidades ejecutivas en los niños. Por ejemplo, las circunstancias económicas pueden conducir a una menor interacción de los padres con sus hijos, a una disminución de la capacidad de respuesta a la angustia de éstos, y a una crianza más dura, lo que resulta en un aumento del estrés en los niños. De todos es sabido que el estrés impide el desarrollo de las habilidades ejecutivas, y que degrada su disponibilidad y su uso por parte de un niño (o adulto) que ya las posee. La depresión materna contribuye aún más a estos problemas de interacción y es un factor de estrés aditivo para la madre y el niño. El tercer elemento de esta tríada de desventajas es el bajo nivel educativo. Si bien cualquiera de estos factores puede afectar negativamente al desarrollo del cerebro en los niños, juntos pueden dar lugar a una condición de estrés sostenido para el niño y la madre, así como a un ambiente de ausencia de estimulación para el niño. Ambas condiciones están correlacionadas con las deficiencias en el desarrollo de las habilidades ejecutivas.

Con aptitudes neurológicas razonablemente normales y factores ambientales negativos mínimos, el desarrollo del cerebro debe proceder tal como se ha diseñado. Así es como funcionaría:

INVESTIGACIÓN NEUROCIÉNTIFICA Y HABILIDADES EJECUTIVAS

A lo largo de este libro, cuando es el caso, hemos tratado de revisar e incorporar información de la investigación en neurociencias que se aplica a las habilidades ejecutivas. Cuando se trata de aplicar esta investigación a las estrategias de intervención, la ciencia está en pañales. Aún existen importantes lagunas entre lo que la investigación en neurociencias nos dice sobre el cerebro y las implicaciones que tiene dicha investigación para la mejora de las habilidades ejecutivas. En nuestros esfuerzos por resumir esta investigación y sugerir lo que podría significar para su aplicación en el mundo real, hemos simplificado lo que es una historia mucho más compleja. Esperamos que en nuestro intento para extrapolar a partir de la neurociencia nos hayamos mantenido fieles a las tendencias que se observan en esa investigación.

Al nacer, tu cerebro pesaba aproximadamente 300 gramos. En la edad adulta, el peso del cerebro aumenta hasta 1 300 o 1 400 gramos. Este aumento en tamaño y peso responde a una serie de cambios.

En primer lugar, al nacer, el cerebro posee alrededor del 90 % de las células nerviosas que necesitará como adulto. Sin embargo, con el tiempo y con la experiencia, estas células nerviosas crecen en tamaño. Además, éstas deben comunicarse para que seas capaz de pensar, sentir y actuar. Para «hablar» entre sí, las células nerviosas desarrollan ramificaciones que les permiten enviar y recibir información de otras células. Estas ramificaciones, denominadas «axones» y «dendritas», crecen con gran rapidez durante la primera y segunda infancia. Los axones y las dendritas se conectan entre sí a través de las sinapsis.

Estas sinapsis, junto con sus axones y dendritas, forman el cableado que permite a nuestro cerebro enviar y recibir información. Cuando eras un bebé recién nacido, cada neurona enviaba señales eléctricas a través de unas 2 500 sinapsis. Durante los siguientes tres años más o menos, ese número aumenta hasta llegar a aproximadamente 15 000 sinapsis. Otro componente clave en estas primeras etapas de crecimiento es la formación de una sustancia conocida como «mielina». La mielina es una vaina grasa que rodea al axón, la fibra que transmite una señal de una célula nerviosa a otra. La mielina aísla las ramificaciones que llevan los impulsos nerviosos, por lo que las «conversaciones» entre las células nerviosas son cada vez más rápidas y más eficientes.

El proceso de mielinización continúa así en las primeras etapas de la edad adulta y es responsable del desarrollo de lo que se denomina la «sustancia blanca del cerebro». Esta materia blanca consiste en haces de axones que conectan diferentes regiones del cerebro y les permiten comunicarse entre sí.

Luego está la materia gris. Éste es un término que se utiliza a menudo como una metáfora para el aprendizaje, para la parte pensante del cerebro mismo. Se le llama «materia gris» porque su color es entre gris y rosa, pero la distinción verdaderamente importante entre la materia gris y la blanca es que la gris se compone de células nerviosas, o neuronas, así como de las conexiones entre ellas expuestas anteriormente, las sinapsis. El desarrollo de este tipo de materia cerebral es un poco más complejo. Alrededor del quinto mes de embarazo, se estima que el cerebro del niño por nacer tiene alrededor de cien mil millones de neuronas. Esto es casi comparable con las que tiene el cerebro adulto promedio. Sin embargo, en la infancia temprana, después del nacimiento, el número total de sinapsis en el cerebro (alrededor de mil billones) excede en gran medida al número que contendrá el cerebro adulto. Si el desarrollo de las neuronas y del cerebro continuara a ese ritmo, el cerebro de un adulto sería enorme. En lugar de ello, se produce un fenómeno diferente. El aumento de la materia gris, de las neuronas, y en particular de las sinapsis, llega a su máximo antes de cumplir los 5 años de edad y es seguido por una reducción gradual o «poda» de las conexiones neuronales. El aumento inicial de estas fibras que conectan las sinapsis, en particular, ocurre durante el período de aprendizaje y experiencia rápida en la primera infancia. Investigaciones recientes sobre el cerebro sugieren que, a medida que este aprendizaje y desarrollo de habilidades se vuelve más eficiente, cualquier aumento adicional en la materia gris podría socavar el aprendizaje.

Con esa poda que ocurre en la infancia se consolidan las habilidades mentales, y las conexiones de la sustancia gris que no eran necesarias o utilizadas disminuyen. Se produce otro aumento importante en el número de sinapsis justo antes de la adolescencia. Esto va seguido de nuevo por un proceso de poda que se extiende a lo largo de la adolescencia y hasta la edad adulta temprana, que termina alrededor de los 25 años de edad. Una buena parte de esta etapa de crecimiento tiene lugar principalmente en los lóbulos frontales. Ahora, los científicos generalmente coinciden en señalar que los sistemas frontales del cerebro desempeñan una función clave, aunque no exclusiva, en el desarrollo de las habilidades ejecutivas. Por lo tanto, podemos decir que estas áreas, que incluyen la corteza frontal y prefrontal,

junto con las conexiones a las zonas adyacentes, constituyen en buena parte la base del cerebro para las habilidades ejecutivas.

El punto importante a recordar de toda esta información es que durante la infancia y la adolescencia y en los años de adulto joven el cerebro está preparado para el aprendizaje y, a medida que se adquieren y se practican nuevas habilidades, se establecen las vías neurales que subyacen a estas habilidades. A partir de esta descripción, probablemente también te darás cuenta de que el momento óptimo para el aprendizaje de nuevas habilidades se extiende desde la primera infancia hasta la edad adulta.

Esto no quiere decir que a medida que nos hacemos adultos perdamos la capacidad de aprender nuevas habilidades. Muy al contrario, durante la edad adulta podemos seguir aprendiendo y cambiando. Con respecto a las habilidades ejecutivas, sin embargo, el desarrollo del cerebro y el cambio se produce a mediados de la segunda década de la vida. Para la mayoría de nosotros, después de este período ya no se producen cambios significativos en cuanto a nuevas habilidades. Verás el resultado final de este aprendizaje al completar el Cuestionario de Habilidades Ejecutivas que te ofrecemos más adelante en este mismo capítulo, con el que identificarás tus fortalezas y debilidades.

Fundamentándonos en nuestra experiencia clínica, después de que los adultos hayan completado el cuestionario, si les preguntamos cuánto tiempo hace que poseen su perfil de habilidades ejecutivas, por lo general, responden con respuestas tales como: «Desde que puedo recordar», «Siempre» o «Me parece que desde siempre». Basándonos en lo que sabemos sobre el desarrollo del cerebro, esto tiene sentido, ya que después de los 25 años las áreas del cerebro que más se asocian con las habilidades ejecutivas ya no experimentan un cambio significativo.

Pero supongamos que un adulto desee tratar de cambiar una o más de sus habilidades ejecutivas, mejorar un área que ha identificado como débil y que constituye un impedimento para su trabajo o para su vida personal. Dado que las áreas del cerebro que subyacen en las habilidades ejecutivas ya no experimentan un cambio significativo, ¿es posible cambiar alguna de las habilidades ejecutivas? La respuesta es un sí rotundo. En el capítulo 4 se explica cómo tu destreza en el aprendizaje puede hacer que esto suceda. No sólo es posible cambiar los comportamientos asociados con esa habilidad ejecutiva, sino que en el cerebro también se producirán cambios como resultado de tus esfuerzos. A saber, la mielinización a lo largo de las vías axonales se incrementará con el aprendizaje de nuevas habilidades. Así,

en el mundo de las habilidades ejecutivas, un perro viejo puede aprender nuevos trucos.

Sin embargo, como suele decirse, cuando se es adulto el cambio de una habilidad requiere más esfuerzo. Si estás preparado para ello, la buena noticia es que cuando hagas ese esfuerzo inicial y continúes practicando, con el tiempo no sólo aumentarás las fortalezas de esa habilidad, sino que se dará una correspondiente disminución del esfuerzo necesario para lograrlo. La reducción en el esfuerzo necesario sucede tanto a nivel neurológico –los cambios cerebrales subyacentes resultan en una transmisión más eficiente de los impulsos nerviosos– como a nivel comportamental. En el capítulo siguiente, después de que hayas completado tu perfil de habilidades ejecutivas, te guiaremos a través de los pasos de este proceso de cambio. Te diremos dónde están los peligros potenciales de dicho proceso, y te proporcionaremos algunas estrategias para facilitarte el cambio, asimismo, te proponemos actividades para ayudarte a mantener el esfuerzo y la energía requeridos.

Habilidades ejecutivas: El esquema inteligente pero disperso

Han pasado más de veinte años desde que empezamos a escribir sobre las habilidades ejecutivas. Como psicólogos infantiles que hemos puesto énfasis en cómo funcionan los niños en las escuelas, nos acercamos a estas habilidades primero desde una perspectiva de aprendizaje. Escribimos un libro para psicólogos escolares y educadores con el fin de ayudarles a entender lo importantes que son las habilidades ejecutivas para el éxito escolar. Poco después seguimos con los libros dedicados a los padres (*Smart but Scattered* y *Smart but Scattered Teens*), con las mismas intenciones. Consultamos la literatura de aquella época y rápidamente nos dimos cuenta de que todos los neuropsicólogos, neurólogos y creadores de listas de control del comportamiento tenían un método diferente de etiquetado y organización de las habilidades ejecutivas. Con los años hemos comprobado que las personas que escriben o imparten conferencias sobre las habilidades ejecutivas tienden a tomar uno de los dos caminos siguientes: o bien combinan una serie de habilidades ejecutivas en unas pocas categorías amplias (tan sólo tres) o, más recientemente, las dividen en categorías cada vez más limitadas (hasta cuarenta).

Nosotros tomamos un camino intermedio. Como defendemos que los niños aprenden mejor estas habilidades cuando se les enseñan explícitamente y se les da

muchas oportunidades de practicarlas, cuantas más habilidades identificábamos menos probable resultaba que alguien pudiera asumir la carga de enseñarlas. No estábamos seguros de que un padre o un maestro tenga el tiempo suficiente para enseñar cuarenta habilidades. Por otro lado, no pensamos que resulte útil agrupar una serie de habilidades ejecutivas en categorías amplias, porque consideramos que las etiquetas y las definiciones deben estar vinculadas a las intervenciones. A modo de ejemplo, muchas personas que escriben sobre habilidades ejecutivas combinan la planificación y la organización en una sola habilidad. En realidad, nos gusta decir que nosotros somos muy buenos en cuanto a la planificación y pésimos en cuanto a la organización. ¿Has conocido a personas así, buenas en la planificación y pésimas en la organización, o viceversa? Suponemos que sí, así que estamos bastante seguros de que son dos habilidades separadas.

Establecimos once habilidades que pensamos que son fundamentales para el éxito escolar, y hemos vivido muchas experiencias ayudando a padres y a profesores a encontrar maneras de trabajar con los niños para fortalecer estas once habilidades. A estas alturas creemos que nuestro enfoque y nuestras definiciones han resistido la prueba del tiempo.

Aunque nuestro enfoque inicial estaba centrado en el desarrollo de las habilidades ejecutivas en los niños, muy poco después de empezar el proceso nos dimos cuenta de que, si los padres y los profesores comprendían mejor sus propias habilidades ejecutivas, serían capaces de entender por qué dichas habilidades son tan importantes. Por lo tanto, desarrollamos un cuestionario que los adultos podrían utilizar para determinar su propio perfil de habilidades ejecutivas. Y después lo incorporamos en nuestros talleres. No sólo nos complace comprobar que los adultos se beneficiaron de este autoconocimiento, sino que también empezamos a aprender más acerca de cómo aparecen estas habilidades una vez que el período de desarrollo ha quedado atrás. Entonces, nos dimos cuenta de que, de la misma manera en que los niños aportan habilidades ejecutivas a la escuela, los adultos aportan habilidades ejecutivas al lugar de trabajo. Y cuando reparamos en eso, decidimos que había un lugar para una habilidad ejecutiva más. Fue entonces cuando añadimos la *tolerancia al estrés* a la lista. Ésta se superpone a otras habilidades en nuestro esquema, sobre todo a la flexibilidad y al control emocional, pero también creemos que es una habilidad separada, y que hay que poner de relieve el papel único que la tolerancia al estrés parece desempeñar para ayudar a los adultos a comprender sus distintos tipos de entornos de trabajo. Si esto te intriga (tal vez porque esta habili-

dad es o bien una fortaleza o una debilidad para ti), entonces querrás leer el capítulo 19 sobre la tolerancia al estrés para aprender más acerca del tema.

HABILIDADES EJECUTIVAS DÉBILES *VERSUS* DISCAPACIDAD

Este libro se centra en ayudar a entender tu patrón de habilidades ejecutivas fuertes y débiles. Consideramos que cada habilidad consiste en un *continuum* que va de la fortaleza a la debilidad, pero hay que distinguir entre las debilidades y las discapacidades, ya que este libro será de gran ayuda para las personas cuyo perfil de habilidades ejecutivas no lo emplazan en el extremo del *continuum*.

¿Puede una habilidad ejecutiva débil ser tan pronunciada que, en realidad, se convierte en una discapacidad? La mayoría de los trastornos psicológicos afectan a las habilidades ejecutivas, así que la respuesta es sí. Veamos algunos ejemplos. Las personas que sufren de ansiedad suelen tener un control emocional débil. La memoria de trabajo también tiende a resultar afectada por la ansiedad. Quienes padecen depresión a menudo tienen dificultades con la iniciación de tareas, y una iniciación de tareas débil a menudo afecta a otras habilidades ejecutivas tales como la atención sostenida, la planificación y la gestión del tiempo. Personas en las que la inhibición de respuesta es débil, si el problema es extremo, pueden ser diagnosticadas de algún trastorno de control de impulsos o de un trastorno adictivo. También hay que añadir que algunas discapacidades implican habilidades ejecutivas fuertes que pueden ser llevadas al extremo. Podemos imaginar a personas cuya necesidad de organización es tan pronunciada que tienen dificultades para tolerar nada que esté fuera de lugar. Algunas personas con trastorno obsesivo-compulsivo podrían desarrollar este tipo de conducta. También puede haber personas que sienten la necesidad de planificar todas las contingencias posibles. Éstas pueden ser portadoras de una fuerza en la planificación a tal extremo que sufren de ansiedad anticipando los posibles errores. Una vez más, esta característica se asocia a veces con un trastorno obsesivo-compulsivo.

Tal vez, la manera más sencilla de distinguir entre una debilidad en el funcionamiento ejecutivo y una discapacidad es el uso de la definición de discapacidad incluida en el Acta de los Americanos con Discapacidades (ADA, por sus siglas en inglés). El ADA define una discapacidad como «un impedimento físico o mental que limita sustancialmente una o más actividades importantes de la vida». En este libro se habla del impacto de las habilidades ejecutivas débiles en el lugar de trabajo, en el hogar y en las relaciones interpersonales. Un individuo que no puede funcionar adecuadamente en ninguna de esas situaciones —que no puede mantener un trabajo por mucho tiempo, que entra y sale de las relaciones, o que no puede hacer las tareas necesarias para mantener un hogar— es poco probable que obtenga respuestas o soluciones sólo en este libro. Más que la lectura de un libro de autoayuda como éste podría ser necesaria una intervención médica o psicológica más intensiva.

Tu perfil de habilidades ejecutivas

Tras años de investigación y trabajo con las habilidades ejecutivas y el estudio de cómo afectan a nuestra capacidad para llevar a cabo las actividades de la vida diaria, hemos aprendido que, si bien sería maravilloso que funcionáramos de la mejor manera en la mayoría de las habilidades ejecutivas, de hecho, los adultos solemos ser mejores en algunas habilidades que en otras. También hemos constatado que, cuando las personas pueden identificar su perfil individual de puntos fuertes y débiles, pueden utilizar esta información para funcionar mejor en las relaciones personales y en los entornos domésticos y laborales. En las dos páginas siguientes te mostramos la autoevaluación que te permitirá determinar tu propio perfil único. Puedes rellenarlo aquí, o puedes descargarlo e imprimir una copia en www.guilford.com/dawson7-forms

¿Qué significa esto?

A menos que todas tus puntuaciones se agrupen (lo que puede suceder, pero si es así, te animamos a volver atrás y revisar tus respuestas con mayor sinceridad), ahora tienes una lista de dos o tres habilidades fuertes y dos o tres débiles. Para profundizar en cada una de ellas, las definimos detalladamente y proporcionamos una breve descripción de alguien que es fuerte en esa habilidad y alguien que es débil en la misma.



Inhibición de respuesta: Es la capacidad de pensar antes de actuar; es la habilidad de resistir la tentación de decir o de hacer algo, que nos proporciona el tiempo suficiente para evaluar una situación y cómo nuestro comportamiento podría afectar a la misma.



- Las personas que son fuertes en la inhibición de respuesta saben controlar sus impulsos. Son la voz de la razón en una discusión, y antes de decir algo consideran si lo que tienen que decir mejorará la situación o la empeorará.
- Las personas que son débiles en la inhibición de respuesta son con frecuencia culpables de meter siempre la pata. Dicen cosas sin pensar, toman de-

cisiones sin tener en cuenta todas las consecuencias y hacen valoraciones precipitadas que pueden conducirlos por el camino equivocado.

Cuestionario de Habilidades Ejecutivas

Lee cada ítem y luego evalúalo basándote en la medida en que estés de acuerdo o en desacuerdo con lo bien que te describe. Utiliza la escala de calificación para elegir la puntuación apropiada. A continuación, añade las tres puntuaciones en cada sección. Utiliza la clave al final del cuestionario para determinar tus habilidades ejecutivas fuertes (de dos a tres puntuaciones más altas) y débiles (de dos a tres puntuaciones más bajas).

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Ítem	Tu puntuación
1. No me precipito en llegar a las conclusiones.	_____
2. Pienso antes de hablar.	_____
3. Me aseguro de evaluar todos los hechos antes de pasar a la acción.	_____
TOTAL	_____
4. Tengo una buena memoria para los hechos, fechas y detalles.	_____
5. Soy muy bueno en recordar las cosas que me he comprometido a hacer.	_____
6. Rara vez necesito recordatorios para completar las tareas.	_____
TOTAL	_____
7. Mis emociones apenas se interponen en el camino de mi rendimiento en el trabajo.	_____
8. Las pequeñas cosas no me afectan emocionalmente ni me distraen de la tarea en cuestión.	_____
9. Cuando me siento frustrado o me enfado, mantengo la calma.	_____
TOTAL	_____
10. No importa cuál sea la tarea, me pongo en marcha tan pronto como me es posible.	_____
11. La procrastinación por lo general no es un problema para mí.	_____
12. En muy pocas ocasiones dejo tareas para el último minuto.	_____
TOTAL	_____
13. Me resulta fácil mantener la concentración en mi trabajo.	_____
14. Una vez que empiezo un trabajo, lo desempeño con diligencia hasta que lo completo.	_____
15. Incluso cuando me interrumpen, me resulta fácil volver al trabajo y terminarlo.	_____
TOTAL	_____

16. Cuando comienzo el día, tengo en mente un plan claro para lo que espero lograr. _____
17. Aunque tenga mucho que hacer, puedo centrarme fácilmente en las cosas más importantes. _____
18. Suelo dividir las grandes tareas en subtareas y cronogramas. _____
- TOTAL** _____
19. Soy una persona organizada. _____
20. Me resulta natural mantener mi área de trabajo limpia y organizada. _____
21. Soy bueno en el mantenimiento de sistemas para organizar mi trabajo. _____
- TOTAL** _____
22. Al final del día, por lo general, he terminado lo que me propuse hacer. _____
23. Soy bueno en la estimación de cuánto tiempo se tarda en hacer algo. _____
24. Suelo ser puntual para las citas y las actividades. _____
- TOTAL** _____
25. Me tomo con calma los eventos inesperados. _____
26. Me adapto fácilmente a los cambios en los planes y en las prioridades. _____
27. Me considero una persona flexible y adaptable a los cambios. _____
- TOTAL** _____
28. Evalúo rutinariamente mi rendimiento y elaboro métodos para mi mejora personal. _____
29. Soy capaz de dar un paso atrás si debo tomar decisiones objetivas. _____
30. Evalúo el panorama general y disfruto de la solución de los problemas relacionados con él. _____
- TOTAL** _____
31. Creo en mí mismo como en alguien que se dirige a cumplir sus metas. _____
32. Descarto fácilmente las satisfacciones inmediatas para trabajar en objetivos a largo plazo. _____
33. Creo en el establecimiento y logro de altos niveles de rendimiento. _____
- TOTAL** _____
34. Me gusta trabajar en un entorno muy exigente y de ritmo rápido. _____
35. Una determinada cantidad de presión me ayuda a rendir más y mejor. _____
36. Los trabajos que incluyen un alto grado de imprevisibilidad me resultan atractivos. _____
- TOTAL** _____

De *The Smart but Scattered Guide to Success* de Peg Dawson y Richard Guare. Copyright © 2016 The Guilford Press. Quienes compren este libro pueden fotocopiar y/o descargar versiones ampliadas de este material (véase el cuadro al final del índice)

CLAVE

Ítems	Habilidades ejecutivas	Ítems	Habilidades ejecutivas	Ítems	Habilidades ejecutivas
1-3	Inhibición de respuesta	13-15	Atención sostenida	25-27	Flexibilidad
4-6	Memoria de trabajo	16-18	Planificación/priorización	28-30	Metacognición
7-9	Control emocional	19-21	Organización	31-33	Persistencia dirigida a un objetivo
10-12	Iniciación de tareas	22-24	Gestión del tiempo	34-36	Tolerancia al estrés

Habilidades más fuertes (puntuaciones más altas)

Habilidades más débiles (puntuaciones más bajas)



Memoria de trabajo: Capacidad de retener información en la memoria mientras se realizan tareas complejas. Supone la posibilidad de recurrir al aprendizaje pasado o a la experiencia para aplicarlo a la situación en cuestión o para proyectar hacia el futuro).



- Las personas con una fuerte memoria de trabajo no tienen problemas para hacer el seguimiento de las cosas que deben hacer, las promesas que han hecho, o las citas que tienen que mantener. Recuerdan detalles de las conversaciones e información importante acerca de las personas con las que viven o trabajan.
- Las personas que poseen una débil memoria de trabajo acostumbran a ser olvidadizas. Cuando ya están concentradas en una cosa en particular, pueden perder el control sobre información crítica (por ejemplo, olvidar una cita con el dentista porque ha surgido una urgencia en el trabajo), o perder de vista los detalles o las obligaciones menores (como olvidar comprar leche cuando salen de trabajar, algo que su cónyuge o pareja les pidió que hicieran al salir de casa por la mañana).



Control emocional: Capacidad de manejar las emociones para lograr los objetivos, completar las tareas, o controlar y dirigir la conducta.



- Las personas con un fuerte control emocional son capaces de mantener sus emociones bajo control, incluso en situaciones de estrés. Reaccionan con calma ante la confrontación o en medio de una emergencia. No «muerden el anzuelo» fácilmente (ya sea ante un jefe iracundo o ante un hijo o una hija adolescente).
- Las personas con un débil control emocional tienden a perder los estribos ante provocaciones menores. Se estresan con facilidad y tienen dificultades para manejar sus sentimientos, sobre todo en situaciones de carga emocional.



Iniciación de tareas: Capacidad de iniciar proyectos sin dilación, de una manera eficiente y oportuna.



- Las personas con una fuerte capacidad de iniciación de tareas pueden empezar proyectos y obligaciones inmediatamente. Si alguien les pide que hagan algo, se sienten más cómodos si pueden hacerlo en ese mismo momento. No necesitan plazos para motivarse.
- Las personas con una débil iniciación de tareas posponen las cosas. Piensan: «Lo haré más tarde» o «Ya empezaré mañana», y cuando se acerca la fecha límite se ven obligadas a pedir aplazamientos. A veces tardan en comenzar debido a que su perfeccionismo las lleva a dudar de que sean capaces de alcanzar sus propios estándares tan exigentes, y algunas veces se retrasan porque la tarea les parece demasiado desalentadora o requiere demasiado esfuerzo. El resultado final es el mismo: la dilación.



Atención sostenida: Capacidad de mantener la atención en una situación o tarea determinada, a pesar de las distracciones, el cansancio o el aburrimiento.



- Las personas con una fuerte atención sostenida no tienen ningún problema en emplear el tiempo suficiente para completar una tarea, incluso si es algo que encuentran tedioso, que requiere demasiado esfuerzo, o que es muy aburrido. Son capaces de filtrar las distracciones y posponer la gratificación en su afán de conseguir acabar la tarea.
- Las personas con una deficiencia en la atención sostenida pueden ser capaces de iniciar las tareas de manera rápida, pero tienen muchas dificultades para finalizarlas. Son susceptibles a las interrupciones y les resulta difícil volver a trabajar después de ellas. A menudo pierden fuerza antes de terminar la tarea propuesta. A veces, las personas con débil atención sostenida saltan atrás y adelante entre múltiples tareas, ya que no pueden tolerar emplear demasiado tiempo en una sola. Este enfoque puede funcionar para algunos, pero también está lleno de inconvenientes.



Planificación/priorización: Capacidad de crear una hoja de ruta para alcanzar una meta o completar una tarea. También implica ser capaz de tomar decisiones sobre en qué es importante centrarse en qué no lo es.



- Las personas con una fuerte habilidad de planificación y priorización sobresalen en tareas que implican dar varios pasos. Pueden visualizar cuál debe ser el resultado final, y secuenciar fácilmente los pasos que deben seguir para lograr el resultado. Frente a una tarea compleja o ante demasiada información, se concentran únicamente en la información relevante y desechan el resto.
- Las personas con una débil habilidad de planificación y priorización, cuando se enfrentan a tareas complejas o que implican una secuencia de pasos tienen dificultades para seleccionar la información importante e identificar

por dónde empezar. Pueden llegar a bloquearse frente a detalles menores y olvidar a dónde se dirigen. Se les plantean muchas dificultades sobre todo cuando la planificación les obliga a gestionar el trabajo de otros, así como el suyo propio.



Organización: Capacidad de crear y mantener sistemas para realizar el seguimiento de información o de materiales.



- No es difícil identificar a las personas que tienen una fuerte habilidad de organización. Sus espacios de trabajo y de vida son limpios y ordenados. Tienen un lugar para cada cosa, y no les gusta el desorden. Cuando regresan de un viaje, deshacen las maletas de inmediato.
- Resulta muy fácil identificar a las personas con capacidad de organización débil. El desorden parece acumularse a su alrededor, y la limpieza les resulta un incordio. Cuando alguien les pide que busquen algo (ya sea en su escritorio, en su ordenador portátil, sus armarios o el garaje), su respuesta suele ser «Sé que está por aquí, en alguna parte, pero ahora mismo no puedo encontrarlo».



Gestión del tiempo: Capacidad para estimar la cantidad de tiempo del que uno dispone, cómo asignarlo y cómo mantenerse dentro de los plazos y fechas límite. También implica la sensación de que el tiempo es importante.



- Las personas con una fuerte habilidad de gestión del tiempo cumplen con los plazos, llegan a tiempo a las citas o a las reuniones, y pueden juzgar cuánto tiempo tardan en hacer cualquier tarea que les asignen. Pueden hacer ajustes, y así acelerar hasta completar algo de manera rápida si disponen de poco tiempo.
- Las personas con una débil habilidad de gestión de tiempo tienden a experimentar verdaderas dificultades para realizar una estimación del tiempo. Por lo general, subestiman el tiempo que se tarda en hacer algo, por lo que están

seguros de tener tiempo de «hacer una cosa más» antes de salir del trabajo al final del día o de ir a una cita. Sus vidas han mejorado notablemente desde la aparición de los teléfonos móviles porque ahora pueden llamar y explicar que «llegarán tarde».



Flexibilidad: Capacidad de revisar los planes de cara a identificar los obstáculos, los retrasos, la nueva información o los errores. Se refiere a la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes.



- Las personas flexibles hacen ajustes fácilmente cuando sucede algo inesperado. Además de ser capaces de «adaptarse a la corriente», a menudo son creativas y más poseen una forma de pensar más abierta.
- Las personas que son inflexibles acaban fácilmente inmersos en un bucle cuando les cambian los planes u ocurre algo inesperado. La necesidad de tener planes de refuerzo parece sorprenderlas, no importa cuántas veces hayan estado en situaciones en las que tuvieron que echar mano de un plan B.



Metacognición: Capacidad de dar un paso atrás y verse a sí mismo en una situación desde una perspectiva completa. Se trata de observar cómo resolver los problemas. También incluye el autocontrol y habilidades de autoevaluación (por ejemplo, preguntándose: «¿Cómo lo estoy haciendo?» o «¿Cómo lo he hecho?»).



- Las personas que tienen una fuerte habilidad metacognitiva son capaces de ver el bosque en lugar de centrarse sólo en los árboles individuales. Ven cómo encajan entre sí las piezas del rompecabezas. Resulta difícil describir esta habilidad sin utilizar metáforas y la comprensión de las metáforas es algo que los pensadores metacognitivos hacen muy bien. Son buenos para establecer conexiones entre conceptos y experiencias dispares.

- Las personas que tienen una débil habilidad metacognitiva tienden a centrarse en los detalles aislados. Se deleitan en lo inmediato y en lo concreto y no es probable que le dediquen mucho tiempo a la introspección. A veces tienen problemas para «conectar los puntos», y esto puede ser una fuente de frustración para aquellos a su alrededor que lo hacen con facilidad.



Persistencia dirigida a un objetivo: Capacidad de tener una meta, de seguir el proceso de realización del fin marcado, sin desanimarse ni distraerse por los intereses en competencia.



- Las personas con una fuerte habilidad de persistencia dirigida a un objetivo son las que se fijan metas a largo plazo y las persiguen, impulsándose a sí mismas y trabajando para salvar los obstáculos que se les presentan. Los objetivos pueden ser elevados (escribir la gran novela americana) o mundanos (caminar treinta minutos al día, cinco días a la semana), pero una vez que los establecen trabajan «contra viento y marea» para lograrlos.
- Las personas para quienes la persistencia dirigida a un objetivo no es una fortaleza tienden a orientarse hacia el futuro mucho menos. Se conforman con cómo se están desarrollando las cosas y no pueden llevarlas al siguiente nivel. Esta debilidad puede no ser particularmente problemática para ellas, a menos que no estén satisfechas con el *statu quo* o vivan o trabajen con alguien que no lo está.



Tolerancia al estrés: Capacidad de prosperar en situaciones de estrés y hacer frente a la incertidumbre, el cambio y las demandas de rendimiento.



- Las personas con una alta tolerancia al estrés por lo general prefieren un estilo de vida que se basa en una cierta variedad e imprevisibilidad. Les gustan los puestos de trabajo en los que cada día es diferente y en los que se dan

oportunidades para desarrollar nuevas habilidades o en los que poder explorar nuevas opciones. En el extremo del *continuum*, estas personas pueden ser llamadas «adictas a la adrenalina».

- A las personas que poseen una baja tolerancia al estrés les gustaría saber lo que vendrá después, y preferiblemente, que es algo familiar y que han tenido mucha práctica con ello. Prefieren puestos de trabajo que puedan realizar de manera competente y sin ser sometidas a presión.

Cómo usar esta información

En primer lugar, ahora que ya has leído las definiciones y descripciones asociadas a las habilidades fuertes y débiles, decide si el perfil de las fortalezas y debilidades que has generado se ajusta a lo que sabes sobre ti mismo. Aunque la escala de calificación consiste en sólo tres preguntas para cada habilidad, las personas coinciden en señalar que los resultados son generalmente bastante exactos, en términos de coincidencia con los supuestos que han hecho sobre sí mismas. Si crees que los resultados no te reflejan, es posible que desees hablar con alguien que te conozca bien para ver si esa persona está de acuerdo con la manera en que hayas respondido al cuestionario.

Suponiendo que los resultados sean ciertos, el siguiente paso es buscar las fortalezas y debilidades individuales. Es posible, por ejemplo, que estos patrones te digan algo sobre las demandas de trabajo con las que te sientes más cómodo, o pueden explicar por qué te atraen algunos aspectos de la gestión del hogar más que otros. Si eres bueno en la planificación y pésimo en la organización, por ejemplo, entonces realizar las diligencias necesarias para irte con tu familia de vacaciones pueden resultarte muy fáciles, mientras que la limpieza de tu estudio te parecerá como vadear un pantano de extremo a extremo. De hecho, podríamos conjeturar que tus puntos fuertes y débiles dicen mucho sobre los tipos de situaciones y eventos que prefieres y aquellos que encuentras particularmente frustrantes. La siguiente tabla expone una imagen general de a qué podría parecerse.