

Una guía simple para tiempos complejos

# El juego de la **incertidumbre**



**MARCELO MANUCCI**



# **El juego de la incertidumbre**

Cómo transitar una cotidaneidad sin certezas

**Marcelo Manucci**



2021

**The Uncertainty Game**

© 2021 Marcelo Manucci

All Rights Reserved. Library of Congress TXu002249389

Paperback ISBN: 9798719577548

**El juego de la incertidumbre**

© 2021 Marcelo Manucci

ISBN: 9798519738644

[www.marcelomanucci.com](http://www.marcelomanucci.com)

## **Contenidos**

Primeras palabras  
Cómo utilizar estas frases  
Introducción

### Capítulo 1

#### **Un juego de reglas escurridizas**

La ilusión de estabilidad  
Las formas de lo desconocido  
Las certezas de la incertidumbre  
Las posibilidades del vacío

### Capítulo 2

#### **El juego mental paralelo**

Las experiencias del juego  
Los límites del territorio  
La biología de la incertidumbre  
La permanencia en el juego

### Capítulo 3

#### **Participar en un nuevo juego**

Develar lo visible invisible  
Los bordes de lo conocido  
Enfrentar la virtualidad  
Las posiciones emocionales

Capítulo 4

**Entrenar para la incertidumbre**

Explorar la trama oculta

Extender el horizonte

Dar forma a lo desconocido

Transformar lo imposible

## PRIMERAS PALABRAS

Este libro contiene solo unas pocas páginas, pero resume un extenso viaje. Hace más de quince años, comencé a investigar la incertidumbre desde diferentes perspectivas. Desarrollé un marco conceptual ecléctico que incluía postulados de la física cuántica, la teoría del caos, el pensamiento sistémico, la complejidad y las neurociencias cognitivas. Cada una de estas disciplinas brindaba referencias inquietantes para abordar un territorio de preguntas.

Escribí ocho libros a lo largo de estos años y participé como coautor en otros tantos, los cuales he compartido en español, inglés y portugués. Ante diversas necesidades organizacionales desarrollé mi modelo de abordaje de la incertidumbre para diseñar estrategias y procesos. Compartí estas ideas en diferentes espacios y audiencias. He impartido cursos de posgrado en más de quince universidades de Latinoamérica y España. Mi promedio de alumnos en un año podía llegar a 300, lo que me lleva a estimar unas 4.000 vidas que han sido parte de mi vida académica.

De esta experiencia, he aprendido a aceptar a la incertidumbre como un juego en el cual te enfrentas a lo desconocido y lo inesperado. Este es un juego con tres desafíos: lo oculto (lo que no puedes ver), lo emergente (lo que está latente) y lo repentino (lo que surge de lugares y momentos inesperados).

Este libro contiene algunas frases que he sintetizado a partir de mi experiencia, libros, consultoría y espacios académicos. Intento brindar algunos puntos, tratando de no simplificar los temas, para entrar en este juego con una posición de apertura y crecimiento.

Esta es una guía para ayudarte a recrear tus perspectivas y movimientos frente a lo desconocido. No es necesario conocer la investigación que hay detrás de estas frases. Rara vez se hace eso en otras instancias; simplemente se utilizan los productos finales. De todas maneras, si no fuera por los años de investigación y los libros previos, este resumen sería un libro de ficción. Pero no lo es.

Detrás de cada frase, hay una historia real. No es un libro de ficción, es una guía de recursos para tomar las riendas del propio juego y hacer de la incertidumbre una oportunidad de transformación y crecimiento.

## CÓMO UTILIZAR ESTAS FRASES

El texto está concebido como un proceso iterativo que te guía a través de una serie de pasos y experiencias. Una vez completado los cuatro pasos, vuelves al primero para iniciar el mismo circuito con nuevos conocimientos y habilidades aprendidas. El camino es una espiral que nunca se detiene, lo cual te permitirá renovar periódicamente tus recursos y referencias para sostener tu estrategia ante nuevas condiciones de vida.

**1. IMERSIÓN.** Lee el texto completo, sin detenerte demasiado en algunos puntos. Es un proceso de reconocimiento, como una primera aproximación a los enunciados y a los conceptos. No te preocupes si no entiendes algunas ideas o sientes incomodidad con algunas frases. Sigue adelante.

**2. REFLEXIÓN.** En una segunda lectura enfoca las frases que te resuenen. Puedes quedarte en la que quieras, detenerte a reflexionar, conectar y comparar con otros escritos o recursos. El objetivo de esta segunda lectura es profundizar el significado de las ideas que te resultaron más significativas.

**3. CONEXIÓN.** En este paso usas las frases para analizar situaciones de tu entorno. Puedes tomar una frase del texto y aplicarla a una situación cotidiana; o bien puedes explorar las situaciones utilizando el significado de algunas frases.

**4. ENSAYO.** En este paso llevas las frases a la acción, elige una para ponerla en práctica en tus circunstancias diarias. Usa estas ideas para crear tu propio juego, redefinir tus movimientos e innovar en tus decisiones ante los desafíos que transitas.

**5. REINICIO.** Después de esta aventura, siempre puedes volver al texto para releer los enunciados desde perspectivas y experiencias renovadas. Esto te permitirá volver a participar en el juego con un nuevo nivel de experiencia.

# INTRODUCCIÓN

La incertidumbre es un juego. Esta afirmación no subestima el impacto de estas situaciones en nuestras vidas. Al contrario, si consideras la incertidumbre como un juego, puedes prepararte y entrenarte para afrontar las circunstancias desafiantes e inéditas de manera diferente. Abordar la incertidumbre como un juego permite comprender sus reglas, desarrollar nuevas habilidades y ampliar las alternativas de movimiento en cada jugada.

**La incertidumbre no es una maldición.** Este juego no trata de remediar la victimización ante las circunstancias. Las emociones sobre la incertidumbre no son culpa de la incertidumbre. En realidad, es la actitud personal la que nos hace sufrir o nos deja inertes ante lo desconocido. La incertidumbre atraviesa tu vida cotidiana en todas sus dimensiones. En algunos casos, no alcanzas a sentir la presencia fugaz. En otros, la presencia es tan intensa que se torna frustración y desesperación.

**La incertidumbre no es un enemigo.** El objetivo de este juego no es derrotar a la incertidumbre; eso sería el final de tu juego. El objetivo es mantener espacios de desarrollo y aprovechar las instancias de transformación para redefinir aspectos de tu propia vida; es decir, convivir con la incertidumbre. Si logras aceptar la incertidumbre como un juego, crearás posibilidades para sostener creativamente tus proyectos (personales, laborales, grupales) frente a las nuevas condiciones.

**La incertidumbre vacía de significados a las certezas.** La incertidumbre no está en las circunstancias, está en tu mente. No culpes los hechos por la incertidumbre del juego. Las múltiples jugadas de numerosos jugadores y las posibles derivaciones ocurren en tu contexto; tu construcción personal sobre ese paisaje incompleto le otorga una tonalidad emocional a la ausencia de certezas.

**La incertidumbre es una experiencia del observador.** La vulnerabilidad de las certezas no es un estado emocional, es un estado cognitivo debido a una carencia de predicción ante un tablero de circunstancias inéditas. Esta experiencia aparece cuando uno se enfrenta a la imposibilidad de predicción. Las emociones e ideas que cada uno utiliza cubrir o explicar la vulnerabilidad de las certezas definirán la calidad de la experiencia en el juego de la incertidumbre.

**La incertidumbre carece de signo.** El vacío de predicción es producto de situaciones desconocidas o inéditas; el signo (positivo o negativo) que colorea lo desconocido surge de la proyección de tus emociones sobre la evolución de los hechos. El físico que definió el principio de incertidumbre, Werner Heisenberg, afirmó que “en el acto de observación se pierde más información de la que se obtiene”. En este juego, te enfrentas a una serie de acontecimientos interdependientes que generan situaciones desafiantes. Un juego clásico tiene caminos lineales y predecibles. En el juego de la incertidumbre, los caminos se cruzan y generan nuevas direcciones de evolución imprevisible.

**La incertidumbre vulnera a la rigidez.** En este juego, el jugador se enfrenta a sus propios modelos y paradigmas. En este sentido, la gestión de la incertidumbre significa abordar el estado mental del jugador para ampliar el diálogo con la complejidad de las situaciones del juego. ¿Qué significa dialogar con la complejidad? Dialogar significa desarrollar habilidades para leer las transformaciones del contexto y crear movimientos alternativos.

**La incertidumbre habilita la exploración.** La obstinación deja al jugador atrapado en el desconcierto. Este estado aparece ante la inercia como única respuesta a la ausencia de respuesta. El desconcierto es el encuentro con un estado de absoluta imposibilidad. El objetivo del juego es que, incluso con incertidumbre, puedas explorar nuevos movimientos para hacer frente a las situaciones. Cuando la incertidumbre alcanza una intensidad abrumadora, te deja desconcertado, sin respuesta ante nuevas exigencias. De todos modos, en el juego siempre puedes

moverte del estado de inercia. Entonces, si caes en el desconcierto, recuerda que solo es un estado que puedes transformar.

## CAPÍTULO 1

# UN JUEGO DE REGLAS ESCURRIDIZAS

## LA ILUSIÓN DE ESTABILIDAD

Tu posición emocional en el juego definirá tus movimientos. No culpes a los acontecimientos por la incertidumbre que enfrentas; los acontecimientos solo crean las condiciones de vida. Las decisiones son tuyas. Si entras al juego buscando condiciones estables y predecibles, la incertidumbre se convertirá en la maldición que atenta contra lo que esperabas o deseabas del juego. En este juego, esperar condiciones predecibles es una ilusión.

### La culpa de la manzana

Todos conocemos la leyenda que cuenta como la caída de una manzana inspiró a Isaac Newton a crear su teoría de la gravedad. Las manzanas ya caían de los árboles antes de Newton; solo que, nadie se cuestionaba al respecto porque la creencia social imperante establecía que eso era una propiedad natural de los cuerpos. La teoría de Newton redefinió la interpretación de la realidad en el siglo XVII. Sus postulados cambiaron la percepción del paisaje medieval y les dieron previsibilidad a los movimientos estelares y terrenales. A través de este modelo se podía interpretar, anticipar y predecir las acciones y las consecuencias de los movimientos en los planetas, las máquinas, la naturaleza y las personas. La ilusión de estabilidad nació de una manzana. Esta metáfora inundó las ciencias, transformando la complejidad de la vida en una imagen predecible. La estructura newtoniana modeló nuestras vidas desde el siglo XVII hasta hoy. Vivimos en el naciente siglo XXI con ojos del siglo XVII. En la era la virtualidad, mantenemos una mirada medieval en muchos aspectos de nuestra cotidianeidad. Somos medievales digitales en medio de una volatilidad inédita que intentamos abordar con la ilusión de una manzana.

### Aprender a jugar nuevamente

Nos acostumbramos tanto a la comodidad de las certezas que nos

altera la irrespetuosidad de la inestabilidad prolongada. Fuimos educados para la estabilidad; seguimos creyendo en la ilusión de flujo imperturbable de los hechos como base de nuestra vida cotidiana. Sin embargo, las condiciones actuales del juego revelan una situación completamente diferente. ¿Cómo podemos prepararnos para participar en un juego de reglas inestables? El objetivo de los jugadores posmedievales es sacar a los demás jugadores del juego (nada tan diferente del entrecruzamiento de lanzas en los torneos de caballeros). Para una mentalidad posmedieval (que se aferra a la ilusión de las manzanas), la convivencia en el juego implica un territorio estrecho, en el que otros jugadores atentan contra nuestras posibilidades. Desde esta perspectiva, las jugadas son limitadas y las posibilidades de permanencia son incompatibles entre los jugadores (son ellos o nosotros). En este contexto, el juego se convierte en una carrera de obstáculos. Por eso, el juego se reduce a una lucha contra todo lo que obstaculiza este propósito. En estas condiciones, los jugadores quedan atrapados en la compulsión de sus decisiones, enfrentándose a su propia paranoia de los hechos.

## La desesperación del fracaso

La búsqueda desesperada de estabilidad genera más inestabilidad en las condiciones del juego. La dinámica de la incertidumbre revela tres vulnerabilidades en la mentalidad posmedieval.

**La desesperación por las certezas** que lleva a los jugadores a forzar las condiciones de los hechos a sus propias aspiraciones del juego.

**La desesperación por el pasado** que lleva a los jugadores a repetir sus jugadas exitosas sin tener en cuenta las nuevas condiciones del presente.

**La desesperación por ganar o ganar** sin tener en cuenta los costos o las consecuencias de estas reacciones compulsivas.

La combinación de estas desesperaciones desenfrenadas impide la cooperación y la colaboración necesarias para afrontar situaciones

complejas e inéditas.

## La vulnerabilidad es emocional

La incertidumbre nos enfrenta a lo que no queremos perder. La incertidumbre no es un juego de acumulación, es un juego de aceptación. La aceptación conlleva la templanza emocional para renunciar a lo que impide el próximo paso. La aceptación es un acto heroico que deja vulnerables a los obstinados. La incertidumbre surge de la volatilidad de las condiciones de juego y del estado emocional de los jugadores. La presión por ordenar lo desconocido genera un colapso emocional que afecta el rendimiento. Así, el juego se puede tornar un círculo vicioso de desánimo y frustración. Las perturbaciones de los acontecimientos poder convertirse en una maldición para una estrategia posmedieval. Esta posición paranoide extiende las amenazas y crea una sensación de hostilidad creciente en el juego.

## Los jugadores se derrotan a sí mismos

Las mayores amenazas de los jugadores suelen ser sus propias jugadas. La sensación de paranoia ante los desafíos puede abrumar a los jugadores de tal forma que reduce su capacidad de decisión, planificación y creatividad. Los jugadores se derrotan a sí mismos por forzar y controlar las circunstancias a las que se enfrenta. Los jugadores se derrotan a sí mismos por su propia desesperación. Este juego no premia la fuerza y la exclusión, sino que premia la creatividad e innovación para hacer de la inestabilidad una nueva oportunidad.

## LAS FORMAS DE LO DESCONOCIDO

El juego de la incertidumbre desafía a reglas difusas y predicciones estrechas. Esto no es un laberinto que tiene una salida al final del sendero, es un territorio de arenas movedizas. Nuestra concepción de los juegos clásicos es un tablero con una línea de salida y otra de llegada, caminos y obstáculos previsibles (retroceder en la misma línea o esperar turnos para volver a movernos). Sin embargo, la característica la inestabilidad es la constante transformación de las reglas internas, las encrucijadas y las dificultades repentinas que introducen la dualidad de las oportunidades.

### La visibilidad oculta

Los hechos tienen su propia dinámica que se escapa del control de los jugadores. Sin embargo, aun en condiciones de inestabilidad, se pueden anticipar patrones de transformación. Para ello es necesario tomar en cuenta tres aspectos.

**No subestimar a los jugadores.** El juego reúne a una diversidad de intereses e intenciones. La multiplicación de esta heterogeneidad amplía la complejidad de las posibles jugadas y los caminos a seguir. No conocemos los propósitos de todos los jugadores, subestimar la diversidad puede causar a una posición vulnerable.

**Las decisiones afectan a todos.** La velocidad de las transformaciones en las condiciones del contexto repercute en los movimientos porque genera un efecto de cascada interdependiente. Aun sin protagonismo, la posición personal se verá afectada por el flujo de los movimientos de otros jugadores. Esta dinámica genera un impacto de efectos mutuos. Los desafíos pueden aparecer en diferentes lugares, en momentos inesperados.

**En cada jugada se transforman las condiciones.** Estos cambios exponenciales implican la multiplicación de las novedades en las condiciones que enfrentamos. El punto crítico es que la partida se

transforma permanentemente. La transformación de las reglas es la regla.

## Las certezas generan más incertidumbre

Las certezas funcionan en un juego lineal. Una estrategia de juego convencional sigue una línea desde un punto de partida hasta uno de llegada, con obstáculos predecibles y resoluciones predeterminadas. Por ello, los jugadores pueden entrar en la incertidumbre con una perspectiva ingenua. La inestabilidad crea bifurcaciones que alteran las características del juego. Así, los movimientos previstos como un desplazamiento paciente en una línea recta se abren en múltiples. La velocidad de lo imprevisible transforma el juego. A mayor diversidad de situaciones, más incertidumbre. Esto cambia el sentido de la estrategia; ya no se trata de alcanzar la línea de llegada, sino de permanecer en la partida.

## Las emociones definen la mirada

Nosotros decidimos en base a un recorte emocional de los hechos. Cuando analizamos los hechos que enfrentamos, automáticamente atribuimos un significado a esos acontecimientos. De esta manera, los hechos se convierten en una experiencia subjetiva sobre lo que creemos del juego. Las percepciones, creencias y emociones se entremezclan con intuiciones y expectativas para transformar “lo que ocurre” en “lo que creemos que ocurre”.

## Los hechos son solo hechos

El juego interior es un paisaje conocido, que sostenemos hasta que entra en crisis. Enfrentamos nuestra definición de los acontecimientos. O bien, como artífices de las circunstancias que enfrentamos. La confusión no depende de los hechos, sino de lo que alcanzamos a ver e interpretar de esos hechos. Para ampliar esta imagen personal, es necesario explorar los límites de las

experiencias subjetivas para transformar las fronteras de las percepciones.

Lo desconocido es todo lo que está fuera de esta imagen.

**Lo desconocido en el contexto.** Esta es una dimensión de eventos que existen como desafíos latentes que pueden aparecer en cualquier momento de la partida. Estas situaciones surgen de la dinámica abierta del juego y de la interacción de diferentes jugadas.

**Lo desconocido en la representación personal.** Esta dimensión surge de las interpretaciones personales sobre lo que ocurre. Eso implica situaciones que existen, pero que se alcanzan a ver porque no tienen representación en la percepción de los hechos. En este caso, lo desconocido es causa de del estado emocional del jugador.

## Redefinir la mirada para develar lo invisible

El juego interior afectará tu comprensión de las condiciones que enfrentas. Tu modo de pensar puede restringir tus posibilidades de movimiento en el presente, o puede dejarte debilitado para futuras partidas. Renueva tu juego interior para renovar las jugadas en la partida.

Dos aspectos claves para transformar el abordaje del juego.

**Identifica las sutilezas de la interacción.** Una mentalidad clásica (medievales digitales) busca controlar a los jugadores conocidos, porque puede anticipar sus jugadas. Pero esto podría ser una ceguera estratégica porque los cambios lo pueden introducir otros actores que no estás considerando. No subestimes los pequeños movimientos o los actores secundarios. Los jugadores desconocidos o subestimados podrían provocar cambios significativos.

**Sigue las interrupciones en los acontecimientos.** Un plan de juego clásico se basa en llegar al punto de llegada sin tener en cuenta los posibles retos en el camino. La planificación basada en una línea es un error estratégico porque no garantiza la permanencia de las condiciones de tu estrategia. La incertidumbre es un entrecruzamiento de caminos que te obliga a tomar

decisiones. En estas definiciones, no debes no perder de vista a los destinos descartados porque puede ser necesario regresar al punto de bifurcación para redefinir las decisiones.

## LAS CERTEZAS DE LA INCERTIDUMBRE

En el juego de la incertidumbre, es imposible mantener una estrategia sin modificaciones. La idea de un retorno a condiciones conocidas suele diluirse cuando los cambios son tan drásticos y profundos. A mayor inestabilidad de las condiciones de vida, más incertidumbre en las decisiones.

### La inestabilidad de la estabilidad

La estabilidad se convirtió en un descanso efímero entre nuevas condiciones inestables. Nuestra experiencia en crisis puede no ser suficiente para disrupciones. En una crisis, tras el momento más intenso, las cosas vuelven a tener una forma similar al momento anterior al acontecimiento crítico. En una disrupción histórica, el impacto de los cambios es definitivo e irreversible. La intensidad de la incertidumbre que vivimos es producto de la precariedad de las referencias que tenemos para comprender lo que vivimos. Todos los períodos de volatilidad en la historia han sido momentos de perturbaciones sin precedentes que generaron incertidumbre y desconcierto en las personas. En la actualidad, los niveles de inestabilidad provocaron una brecha de incertidumbre para la que no hay muchas garantías ni garantes que aporten algunas perspectivas conceptuales, políticas, emocionales sobre cómo abordarla y resolverla. La situación de la última pandemia comprimió en pocos meses las grandes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que se esperaban para los próximos diez años. Esto generó una inestabilidad tan profunda que pequeños movimientos pueden generar grandes transformaciones.

### Sobrevivir a la ausencia de referencias

Estamos viviendo un momento de transformaciones irreversibles. Los cambios históricos de este periodo alterarán definitivamente

los hábitos sociales en muchas dimensiones. Esto implica que no hay retorno a ciertas condiciones previas. Estos cambios son generados por contextos sociales emergentes, nuevas formas de vida que conllevan reglas difusas y movimientos imprevisibles. Los sistemas sociales entran en periodos de inestabilidad cuando pierden las referencias que ordenaban su vida. Estas situaciones se caracterizan por tres dimensiones de transformación.

**La intensidad de los cambios.** Esto es producto de las transformaciones repentinas que tienen un impacto profundo en las condiciones de vida. Esta situación genera un cambio tan significativo en los patrones sociales que no volverán a estados conocidos. Muchas normas, roles y hábitos se transformarán definitivamente.

**La extensión de la vulnerabilidad.** Esta situación es generada por el desorden interno del sistema social debido a una crisis que resquebrajó o debilitó las condiciones de convivencia. Ante la vulnerabilidad de las referencias de integración, las personas conviven bajo un marco de sospecha, débil sentido de pertenencia y comportamientos de supervivencia.

**La multiplicación de la improvisación.** Es un fenómeno generado por nuevos modos de vida que las personas ensayan para adaptarse a los cambios y probar nuevas formas de abordar lo desconocido. Ante el desconcierto, el sentimiento de desánimo y frustración aumenta. En estas condiciones, las decisiones se vuelven impulsivas, inexplicables e incomprensibles.

## Los límites dependen del relato

Las limitaciones son de las situaciones, los límites son propios. Las situaciones del contexto tienen limitaciones compartidas por todos los participantes. Los límites dependen de las negociaciones emocionales individuales frente a esas condiciones. Los límites no dependen de factores externos que afectan a tus posibilidades, dependen de tus interpretaciones personales que definen las posibilidades. Los jugadores se enfrentan a las mismas limitaciones en el contexto, pero pueden crear límites diferentes. Por ello, algunos

jugadores identifican amenazas donde otros ven oportunidades. Las interpretaciones de los jugadores dan forma a sus posibilidades en el juego. Al observar, las personas recogen datos, organizan la información e integran todos estos elementos en una narrativa personal que define el abordaje de los acontecimientos. Los jugadores se nutren de este relato para proyectar movimientos y definir decisiones.

## LAS POSIBILIDADES DEL VACÍO

Enfrentamos lo que definimos sobre el juego en el que participamos. Ante la inestabilidad, el cerebro escanea riesgos y amenazas que toman forma en un relato que define la experiencia de juego. No podemos ignorar el impacto que tiene la dinámica emergente del juego, pero podemos decidir cómo abordar la inestabilidad de sus reglas para redefinir nuestra posición en el juego.

### Las innovaciones de la inestabilidad

Ante la inestabilidad, los sistemas sociales están más abiertos al cambio.

**Las personas suelen ser más receptivas a las novedades.**

Esto sucede porque las personas están más predispuestas a nuevas iniciativas o nuevos hábitos. Esta receptividad crea condiciones para la innovación, la adopción de nuevos comportamientos, el acercamiento a nuevas relaciones y la aceptación de nuevas ideas.

**Las personas buscan nuevos paradigmas y modelos.**

Esta es una necesidad de las personas intentar ordenar la inestabilidad de sus vidas. La debilidad de las referencias cotidianas las lleva a explorar nuevas orientaciones conceptuales, técnicas, ideológicas y culturales. Así surgen nuevos líderes, nuevas voces y nuevos movimientos culturales e ideológicos como emergentes de la necesidad un nuevo horizonte.

**Los cambios son más fáciles de adoptar.**

Esta situación se torna imperiosa por cuestiones de supervivencia. Las personas están más abiertas a ensayar nuevas condiciones de vida, nuevos trabajos y nuevas relaciones. Cambiar se torna necesario para recuperar ciertas condiciones de referencias cotidianas.

## Cuando el pasado enlaza al futuro

Los laberintos desafían a la memoria; las bifurcaciones, a la supervivencia. Para transitar laberintos es suficiente con recordar el camino recorrido; pero en el juego de la incertidumbre debes ser artífice de los próximos pasos. En la inestabilidad, el pasado no garantiza el camino correcto hacia adelante.

Cuando el pasado se enmascara de futuro, puedes enfrentar tres situaciones.

**La trampa de la mirada.** Esta situación aparece cuando no puedes prever las posibles bifurcaciones y no reconoces las transformaciones latentes en el juego. Esta dificultad es la causa de decisiones estereotipadas y compulsivas. El riesgo de estas respuestas es quedar “fuera de sintonía” con los cambios del juego.

**La trampa de la indecisión.** Esto se produce cuando puedes anticipar las posibles transformaciones, pero no cambias tus decisiones. Puedes reconocer situaciones potenciales, pero la ansiedad ante lo nuevo impide la innovación de las jugadas.

**La trampa del abandono.** Esto es consecuencia de la imposibilidad de sostener lo nuevo. En esta situación, los jugadores reconocen posibles estados y deciden alternativas, pero no pueden sostener sus planes. Esto suele producirse porque no hay un convencimiento y una determinación para sostener nuevas jugadas. La estrategia de juego fracasa debido al regreso triunfal de lo antiguo conocido.

## Las amenazas de lo inesperado

En el juego de la incertidumbre, lo inesperado es el punto de transformación. Para transformar a lo inesperado en un aliado debes estar abierto a reconocer y lidiar con tres dimensiones que pueden atraptarte en movimientos compulsivos.

Prepara la estrategia para afrontar amenazas de la inestabilidad.

**La irrupción de lo inusual.** Esto es lo que transforma la cotidianidad y altera tus posibilidades de movimiento. Los

inusual puede surgir de reacciones repentinas e inesperadas de ciertas personas, cambios en las relaciones personales que generan incomodidad, conexiones sorpresivas que brindan otras perspectivas, modificaciones en los roles personales que presentan nuevos desafíos y estados emocionales desconocidos que te enfrentan a nuevas sensaciones.

**La decepción de tus convicciones.** Es una sensación que afecta los apoyos (personales, ideológicos, espirituales) que guiaban tus movimientos hasta entonces. Esta debilidad se manifiesta en la frustración o el resentimiento hacia las personas e ideas que habían sostenido tus ideas y creencias. Estos sentimientos afectan el sentido de pertenencia a algunos grupos y la identificación con determinadas ideas.

**Los comportamientos paradójicos.** Son producto de las improvisaciones que surgen al intentar adaptarte a los cambios. La inestabilidad fuerza la creatividad, simplemente por necesidades de supervivencia. Sin embargo, la creatividad en estas condiciones hace que te sorprendan algunas reacciones personales imprevisibles, que las certezas se manifiesten en ideas contradictorias, una hipersensibilidad emocional que se manifieste en decisiones compulsivas y acciones sesgadas.

## Las oportunidades de lo inesperado

El vacío permite la innovación. Ante la ausencia o la precariedad de las referencias es más fácil intentar nuevos comportamientos; simplemente, por la necesidad de reconstruir el paisaje. Las situaciones de cambio profundo brindan nuevos caminos porque dejan al descubierto aspectos de tu vida que estaban cubiertos por la rutina. La inestabilidad obliga a centrarte en muchos aspectos del juego que normalmente no consideras cuando todo está en un equilibrio aceptable.

Toma distancia de lo conocido para explorar otras posibilidades.

**Aprovecha lo inusual para asomarte a lo nuevo.** La inestabilidad crea más oportunidades de innovación porque es más

fácil probar nuevos comportamientos o hábitos. Las situaciones perturbadoras te muestran nuevos caminos, los cambios bruscos exponen repentinamente aspectos subestimados, negados o desconocidos que estaban a tu alrededor, pero no alcanzabas a ver.

**Utiliza la frustración para explorar nuevos horizontes.** La vulnerabilidad de tus referencias te permite buscar otros espacios de pertenencia, generar nuevos vínculos, explorar ideas diferentes y redefinir algunos valores y principios. La frustración es una señal emocional de despedida, de renuncia y de reorientación.

**Considera las paradojas para ensayar otros hábitos.** Las reglas binarias, solo te permiten habitar los extremos, las paradojas introducen un repertorio de nuevas posibilidades de comportamientos, decisiones, hábitos entre esos extremos. Las paradojas cuestionan “lo correcto”; desafían el miedo al cambio porque habilitan nuevos roles, ideas, orientaciones y opciones.

## Aceptar el juego para transformar el juego

No luches contra las reglas, utilízalas para generar nuevos movimientos.

**Acepta** la transformación de las reglas para **anticipar** el impacto de las posibles interrupciones en tus condiciones de juego.

**Acepta** la ruptura de los caminos lineales para **explorar** las oportunidades en las bifurcaciones.

**Acepta** los desafíos inesperados para **diseñar** nuevos movimientos en tu vida.

**Acepta** los prejuicios de tus creencias para **transformar** tu forma de abordar lo desconocido.

**Acepta** el presente sin perder la conexión con el futuro para **evitar** reacciones compulsivas y desesperadas.

## Transformar lo desconocido en conocido

La frontera entre lo conocido y lo desconocido aparece cuando los rumbos previstos se convierten en caminos inéditos.

En este umbral, cinco movimientos para ampliar las jugadas.

**Define** un objetivo de permanencia en el juego más allá de la línea de llegada.

**Identifica** las necesidades y vulnerabilidades para sostener el juego.

**Prepara** jugadas alternativas para enfrentar situaciones latentes.

**Recupera** tus fortalezas para redefinir tu participación en el juego.

**Crea** una nueva narrativa que transforme los desafíos en un juego inspirador.

## CAPÍTULO 2

# EL JUEGO MENTAL PARALELO

## LAS EXPERIENCIAS DEL JUEGO

Los hechos no definen el juego. El juego está en la mente del jugador. Tenemos diferentes experiencias sobre lo que enfrentamos porque proyectamos los posibles efectos de estos acontecimientos en nuestro diálogo interior. Esta es la diferencia entre lo que está ocurriendo y lo que experimentamos en el juego.

### El juego es una creación del jugador

Las experiencias son representaciones personales sobre lo que enfrentas. Estas circunstancias íntimas surgen de una trama de pensamientos y emociones. Así, la relación con los acontecimientos se convierte en la relación con tus experiencias sobre esos hechos. El signo positivo o negativo de la experiencia no depende solo de las características del contexto, también dependen del color y la intensidad lo que piensas y sientes.

### El diálogo interior define el juego

Las amenazas y las posibilidades dependerán de las experiencias que enmarcan tu juego. La magnitud de lo que enfrentas se apoya en los relatos que despliegas; estas historias expresan lo que te dices a ti mismo sobre el juego, lo que te dices sobre tus posibilidades como jugador y lo que te dices sobre tu capacidad personal para afrontar ese juego. Las experiencias expresan lo que has construido sobre lo que sucede. Por ello, la descripción de los hechos no es una narración neutral; cuando explicas lo que ocurre, despliegas tu experiencia sobre esos hechos. ¿Has pensado alguna vez en las historias que creas sobre las emociones que experimentas en el juego? Somos artífices de los argumentos que dan forma a las experiencias. Esa trama de palabras y emociones dan forma al juego interior.

## La ansiedad no crea la incertidumbre

La ansiedad depende de los recursos personales para afrontar el estado emocional ante lo nuevo o lo imprevisto. Las emociones son respuestas automáticas del organismo que se estabilizan o desaparecen cuando se resuelve la situación a la que se enfrenta. Entonces, ¿por qué algunos estados emocionales perduran en el tiempo? ¿Por qué algunos jugadores quedan atrapados en experiencias opresivas? ¿Qué mantiene la intensidad de la ira, el miedo o la frustración? Tus pensamientos transforman las reacciones circunstanciales del cuerpo (emociones) en estados emocionales duraderos (experiencias) que definen el abordaje de la incertidumbre.

## Los colores definen las amenazas

Ante la multiplicación de cambios, sientes que el juego se te escapa de las manos. Cuando esos desafíos desbordan tus referencias, la ansiedad crea un círculo de pensamientos compulsivos que aumentan la tensión e intensifica la incertidumbre. El miedo al miedo provoca la ansiedad de la incertidumbre. Las situaciones desconocidas se convierten en una amenaza debido a la desesperación por la ausencia de referencias. Este sentimiento suele aparecer porque no puedes redefinir una nueva experiencia ante las circunstancias que enfrentas. Por lo tanto, no sabes realmente qué juego estás jugando. El miedo no surge de las situaciones; el miedo es la respuesta a la precariedad de nuestros relatos para dar forma a las experiencias. El miedo se vuelve adictivo ante la imposibilidad de transformar nuestros relatos.

## Las narrativas sostienen las emociones

Los jugadores no pueden controlar sus emociones. Sin embargo, pueden recrear sus historias para redefinir sus sentimientos. La transformación de las narraciones cambia los circuitos del cerebro que contienen el significado de las experiencias. La redefinición de las historias desconecta los circuitos emocionales reactivos del

cerebro y recrear las experiencias ante nuevas situaciones. Nuevos elementos en la historia pueden transformar la experiencia.

## El optimismo sostiene las posibilidades

La diferencia entre la persistencia y la derrota depende de las experiencias que el jugador elige amplificar. Los jugadores optimistas no subestiman los riesgos o las dificultades de las circunstancias, pero no se inmovilizan. La persistencia en el juego depende de la creación de posibilidades. Los jugadores optimistas son más propensos a identificar las cosas buenas de cada situación. La ciencia ha demostrado que el cerebro ha evolucionado con una sensibilidad extrema hacia las amenazas (una cuestión de supervivencia). Esto implica que, para encontrar posibilidades, hay que entrenar a la mente a sobreponerse a las amenazas que el cerebro busca automáticamente. Las amenazas son una parte natural del paisaje; por eso, el optimismo se torna estratégico para posibilidades más allá de las señales de supervivencia.

## LOS LÍMITES DEL TERRITORIO

Los mamíferos necesitan marcar su territorio para definir sus movimientos; estos límites se trazan químicamente. Las personas también definen su territorio químicamente; esta secreción química es la que genera una serie de emociones que definen el territorio donde vivimos. La diferencia entre los humanos y el resto de los mamíferos es que las personas marcan químicamente su territorio (al igual que el resto de los mamíferos), sobre los cuales crean una historia que explican las marcaciones del territorio. Somos mamíferos que despliegan relatos para dar forma al impacto emocional de las circunstancias cotidianas. Para los mamíferos, el límite de su territorio es químico, para nosotros los límites son simbólicos y se despliegan a partir de explicaciones y relatos sobre la química de las emociones.

### Vivir dentro de relatos

Somos mamíferos que creamos los paisajes emocionales que habitamos. Lo que afrontamos cada día son las explicaciones de las situaciones en las que participamos. Estas historias transforman una emoción temporal en un estado emocional duradero. Las emociones son respuestas del cuerpo, los estados emocionales son reacciones mentales. El “estado” emocional implica una construcción. Para que haya estado, hay símbolos que le dieron forma a la química de las emociones. Somos mamíferos que transforman las emociones en narraciones que conforman nuestro paisaje mental del juego.

### El horizonte no depende de los hechos

Los límites de nuestro paisaje dependen de la conexión emocional con los hechos. Esta conexión emocional es el tejido invisible que influye en los relatos que desplegamos sobre los juegos en los que participamos. Los límites del juego están relacionados con la

interpretación de las circunstancias. Podemos recrear el horizonte más allá de nuestros sentidos y modificar las condiciones del paisaje para transformar nuestra estrategia. El resto de los mamíferos juegan a juegos sociales para adaptarse y sobrevivir, no pueden modificar las condiciones de su contexto. Nosotros jugamos para desplegar nuestras emociones y compartir nuestras historias. Todos los demás mamíferos juegan para adaptarse a su entorno; nosotros jugamos para recrear el entorno en los que vivimos.

## La química no determina el juego

Las personas enmarcamos lo que enfrentamos con emociones y le damos forma a través de historias. Esa es la gran diferencia con otros mamíferos. Somos mamíferos que establecemos los límites de nuestro territorio químicamente a través de las emociones y los envolvemos con argumentos y relatos. Somos mamíferos simbólicos que pueden transformar la química de las emociones a través de relatos. Nuestras explicaciones de las situaciones pueden cambiar las reacciones químicas. Del mismo modo, las respuestas emocionales pueden variar las interpretaciones. Los pensamientos pueden cambiar la química; la química puede modificar nuestra estrategia.

## LA BIOLOGÍA DE LA INCERTIDUMBRE

El cerebro crea su propia versión de los hechos para sobrevivir a los hechos. Ante la inestabilidad del paisaje, el cerebro reordena sus referencias conocidas para darle sentido a lo desconocido. El abordaje neurobiológico de lo inédito parte de neuronas detectoras que transforman lo desconocido en señales que se distribuyen a otras neuronas. Los acontecimientos surgen de una red de componentes conectados que crean estructuras de significado.

### Las experiencias surgen de repeticiones

Lo desconocido es un conjunto de estímulos aleatorios. Las situaciones imprevistas activan imágenes, emociones e ideas a través de redes neuronales que generan el sentido del juego al que te enfrentas. Lo más emocionante de este procesamiento es que las conexiones neuronales son inicialmente aleatorias. Las interpretaciones y causalidades que le otorgamos a los hechos no son preexistentes a los hechos. Solo a través de repeticiones, las redes neuronales conforman experiencias específicas. Las repeticiones de las señales fuertes (que inicialmente eran una serie de conexiones aleatorias) establecen los circuitos que consolidan la experiencia. El cerebro aprende, a través de repeticiones, qué señales son esenciales para mejorar las conexiones y cuáles deben leerse como ruido. El cerebro no elige siempre las experiencias correctas para enfrentar determinadas situaciones, elige las más repetidas. La trama neurobiológica de las experiencias puede conducirte a los movimientos correctos o ser una trampa peligrosa si te encierran en el desconcierto. No desestimes lo que tu cerebro subestima; quizá sean señales que aún no ha aprendido a valorar.

### La incertidumbre silencia al pasado

La memoria es un repertorio de respuestas antiguas que recuperan ante nuevas situaciones. Al abordar situaciones desconocidas se

proyectan las experiencias del pasado en las decisiones del futuro. El mapa es una guía de juego que determina la comprensión de los hechos. La memoria influye en lo que puedes ver y lo que no alcanzas a ver. En cada experiencia, recogemos fragmentos de datos e imágenes que el cerebro actualiza en emociones y explicaciones. Al evocar una experiencia, las redes neuronales se activan y reconstruyen biológicamente el pasado. La incertidumbre aparece cuando no hay coincidencias entre los fenómenos externos y las reconstrucciones internas. Los acontecimientos desafiantes generan un vacío de conocimiento que lleva al cerebro a reconfigurar nuevas conexiones para dar forma a los nuevos estímulos.

## El pasado trae el futuro al presente

Las experiencias son una creación que surge de una trama de redes neuronales. Por eso, tu mente siempre tendrá una respuesta a las novedades, lo cual no significa que siempre sean las respuestas correctas esas respuestas, son solo proyecciones probabilísticas de tu cerebro sobre los acontecimientos. Las experiencias exitosas del pasado no garantizan las jugadas apropiadas en el presente. A veces, estos escenarios biológicos de la mente no funcionan cuando la volatilidad de los acontecimientos es demasiado impredecible.

Busca en tus experiencias del pasado los elementos que condicionan tu presente.

**Las emociones definen lo que se sientes.** Son las primeras referencias que se activan para enmarcar los hechos. La calidad de las emociones afecta tu conexión con los hechos. Reconoce qué emociones aparecen cuando te enfrentas a nuevos retos, qué argumentos desencadenan estas primeras emociones, cómo se manifiestan esas emociones en tu cuerpo.

**Las explicaciones definen lo que piensas.** Las ideas que se agrupan en argumentos son las referencias que sostienen tu punto de vista, tus juicios, tus ideas y tus afirmaciones. La trama de las historias personales surge de estas referencias. Identifica cuáles son las ideas que surgen ante los desafíos, cuáles son las palabras

recurrentes, qué emociones generan estas ideas.

**Las percepciones definen lo que te rodea.** Estas referencias están relacionadas con elementos, personajes y detalles que identificas, reconoces, subestimas o sobrevaloras. Estas referencias afectan a la descripción de lo que tu paisaje cotidiano. Analiza cómo describes lo que te rodea o lo que enfrentas, quiénes son los protagonistas de esas imágenes, qué sensaciones surgen en ese paisaje.

**Las decisiones definen tus alternativas.** Estas referencias están relacionadas con hábitos y comportamientos que marcan una rutina sutil e invisible que determina lo que eliges y el modo como eliges tus opciones. Explora qué alternativas consideras antes de actuar, qué consecuencias pueden tener estas decisiones, qué opciones descartas antes de considerarlas.

## Crear nuevas referencias en el paisaje

La multiplicación de las novedades perturba la estabilidad de tu juego. Tus referencias internas del juego (emociones, pensamientos, percepciones, decisiones) se vuelven frágiles ante un paisaje difuso y escurridizo.

Explora nuevas referencias para transformar el paisaje de tu juego interior.

**Amplía el rango emocional de tus reacciones.** Si respondes siempre de la misma manera, tus movimientos no tendrán la innovación necesaria ante lo inédito.

**Introduce nuevas palabras a tus narraciones.** Si respondes desde argumentos estrechos, tu mapa se tornará un territorio amenazante y opresivo.

**Redefine la mirada para recrear las situaciones.** Si mantienes la misma perspectiva, quedarás preso de una fotografía del pasado sin renovación.

**Considera otras alternativas.** Si reaccionas compulsivamente

desde jugadas estereotipadas, las transformaciones del contexto te pueden dejar fuera del juego.

## LA PERMANENCIA EN EL JUEGO

Creamos historias para dar sentido a los cambios de la cotidianeidad, para preparar nuestras respuestas ante nuevas circunstancias y para anticipar el comportamiento de los demás jugadores. Jugamos el juego que explicamos, nos movemos en base a los relatos sobre lo que enfrentamos. Este entramado de palabras contiene a las emociones y enmarca las posibilidades y los límites de nuestros movimientos.

### La motivación sigue a un propósito

La supervivencia de los sistemas vivos depende de la capacidad de adaptación. En las personas, esta adaptabilidad es una construcción que se materializa en un propósito. La diferencia entre la supervivencia de los animales y la permanencia de las personas es el origen de la intensión que da dirección a sus movimientos. En la supervivencia animal, la intensión es biológica. En las personas, la permanencia implica la definición de tu intensión en el juego. Los animales no pueden modificar su propósito de adaptación. Está determinado biológicamente. Por el contrario, las personas son artífices de su propósito; está determinado simbólicamente y te puede llevar a una supervivencia compulsiva o a una permanencia creativa.

### La inspiración da sentido al juego

El límite de tu horizonte depende de las palabras que describen tu intención. ¿A dónde te llevan los verbos que definen tu intención? Tus posibilidades de juego no están limitadas por las condiciones de los acontecimientos; dependen de la dimensión de tu propósito. Esta inspiración establece el horizonte de la participación. Las situaciones establecen limitaciones en tus movimientos; los límites dependen de la inspiración que te mueve a conseguir algo en el juego. Sin una definición del sentido del juego que guíe tu

experiencia, podrías quedarte atrapado en diálogo opresivo. Sin inspiración, los jugadores quedan prisioneros de las limitaciones de los hechos.

## La vulnerabilidad de la inercia

Utilizamos las historias para contener las emociones ante los acontecimientos. Los relatos brindan una estabilidad temporal a nuestra mente para preparar las respuestas a los acontecimientos. Lo que sucede es que, al tratar con hechos inusuales, nuestras narraciones se vuelven vulnerables. No fuerces tus relatos para tener todas las respuestas porque quedarás aferrado a una ilusión. Esta posición defensiva podría dejarte en un estado de inercia, atrapado en un modo de supervivencia. Si cambias las narraciones, cambiarás la relación con los hechos.

Identifica “llamadores” disruptivos para salir de la inercia.

**Identifica detalles inesperados en tu paisaje.** Esto te permite cortar la trampa de la verborragia y transformar tu diálogo interior.

**Utiliza movimientos inesperados de otros jugadores.** Esto te permitirá explorar nuevas relaciones ante los hechos.

**Crea finales inesperados en tus relatos.** Esto te posibilita captar situaciones inéditas que surjan en la dinámica de las situaciones.

## La frustración esperanzadora

La imprevisibilidad oprime cuando se llena de desesperanza e impotencia. Piensa por qué siempre asociamos la imprevisibilidad con las amenazas y la desesperación. ¿Qué otras emociones puedes incluir en tus relatos para transformar el sentimiento de desesperanza? No estamos acostumbrados a vivir tanto tiempo en un estado de incertidumbre, y mucho menos con un profundo desconcierto. En otros momentos perturbadores y confusos de la historia, hubo referentes espirituales, políticos, sociales e intelectuales que despejaron el panorama. En este momento, estas figuras también están perplejas y, muchas veces, nos trasladan sus

desesperanzas.

## El cuerpo juega a sobrevivir

La creatividad para sobrevivir no es la misma que se necesita para crecer. Tienen químicas diferentes, intervienen áreas cerebrales distintas movilizan diferentes músculos. La reacción emocional ante lo nuevo surge de una red neurobiológica que permite al cuerpo responder a las características del contexto. Esta reacción es una cualidad adaptativa que ha estado presente a lo largo de la evolución como recurso de supervivencia. Cuando lo nuevo se percibe como una amenaza, se activan diferentes señales para protegernos. Estos riesgos pueden ser reales, relacionados con un peligro concreto, o creados por una interpretación individual de las circunstancias. En ambos casos, la respuesta biológica es la misma. ¿Por qué la supervivencia emocional puede convertirse en una trampa? ¿Por qué este proceso evolutivo, diseñado para protegernos, puede convertirse en un patrón autodestructivo? En las dos últimas décadas, las condiciones de vida han cambiado de forma drástica y, para muchas personas, dramática. La creciente volatilidad transforma la inestabilidad en un estado permanente. En estas condiciones, los períodos de estabilidad se convierten en breves momentos de descanso en una estructura inestable. La velocidad de los cambios desborda la capacidad de comprensión de las personas, que se enfrentan a los hechos con desesperación.

## CAPÍTULO 3

# **PARTICIPAR EN UN NUEVO JUEGO**

## DEVELAR LO VISIBLE INVISIBLE

Lo desconocido toma forma a partir de una explicación. Abordamos los acontecimientos inusuales desde referencias conocidas, cubrimos un territorio inestable con relatos que brindan cierta ilusión de estabilidad. De acuerdo con la trama que ordena esos relatos, los acontecimientos pueden tomar una forma emocionante o inspiradora o pueden convertirse en una experiencia frustrante o amenazante. La incertidumbre se torna conspirativa cuando la imprevisibilidad se cubre de relatos amenazantes. Para transformar la participación en el juego, hay que entrar en la trama invisible que da forma a la inestabilidad visible.

### La estrategia es solo un guion

El guion ordena un conjunto de relatos que describen lo que ocurre. Al igual que en un filme o en una obra de teatro, el guion es la trama invisible que define la dinámica de las escenas. Dentro de ese guion, los personajes despliegan sus relatos que contienen argumentos que los conecta con lo que sucede y con lo que les sucede. Estas dimensiones de expresión (argumentos dentro de relatos y relatos ordenados en un guion) crean la trama invisible de la estrategia.

**El guion es la estructura que da sentido al juego.** Dentro de ese ordenamiento invisible, las dimensiones narrativas tienen diferentes funciones.

**Los relatos son descripciones que explican lo que enfrentamos.** Los relatos componen el “qué” de tu estrategia.

**Los argumentos son puentes que conectan los acontecimientos.** Los argumentos definen las relaciones causales entre las situaciones. Los argumentos son el “cómo” de tu estrategia.

## El guion responde a una trama emocional

Todos los elementos de la estrategia están organizados de manera sutil e invisible y se activan automáticamente y sigilosamente. La estrategia es un juego de palabras conectadas emocionalmente. La calidad de las emociones definirá el alcance de la estrategia. En algunos casos, la conexión entre las palabras y las emociones es tan efímero que pueden desprenderse fácilmente de las experiencias. En otros, ese vínculo es mucho más fuerte y determinante. Reconocer el entramado emocional y simbólico que sustenta tu juego, es el primer paso para cambiar el juego. Sin embargo, este proceso no es un simple ejercicio gramatical relacionado con el cambio de palabras, es un ejercicio emocional de exploración de los vínculos que sostienen la red de significados que da forma a las circunstancias.

En esta exploración hay tres niveles de reconocimiento.

**Las emociones que activan relatos.** Las emociones enfrentan automáticamente a los acontecimientos y buscan palabras que le den forma a esas circunstancias. Ante el primer contacto con lo desconocido, las palabras que dan forma a los hechos son consecuencias de las emociones. Explora las palabras que dan forma a lo desconocido y encontrarás emociones impulsivas detrás de ellas. Los relatos no pretenden claridad, buscan tranquilizar a las emociones. Redefine, cambia, reemplaza las palabras que definen las reacciones y llegarás al núcleo de tu posición emocional ante los acontecimientos.

**Las historias que definen experiencias.** Cuando los relatos están consolidados, las palabras nutren las experiencias con determinada emoción. Las historias personales se despliegan para contener el impacto emocional de los hechos. Así, las narraciones te pueden llevar a enfrentar amenazas ficticias o perder oportunidades subestimadas por la trama de tus historias. Explora las palabras que utilizas para hablar de lo que sientes y encontrarás los argumentos que dan forma a tus experiencias. Es importante identificar a dónde te llevan esas historias; pueden llevarte a un juego atractivo e inspirador o a un juego amenazante y arriesgado. Estos paisajes

virtuales que construyen los relatos definen el color y la densidad de tus experiencias.

**Los sentimientos que justifican decisiones.** Los sentimientos son “paquetes” emocionales” que cumplen un rol en la estrategia personal. Los sentimientos establecen las señales de recompensa o riesgo ante las decisiones. Actúan sutilmente recompensando (sentimientos positivos) las decisiones que responden al guion o sancionando (sentimientos negativos) los movimientos personales que se apartan del guion. Explora los sentimientos que surgen ante determinadas decisiones para reconocer los caminos estratégicos ocultos en la trama de tu guion. Los sentimientos son guardianes del guion y reaccionan según te ajustes o te apartes de lo trazado en el guion. Si te desvías de la trama, sentirás emociones incómodas (es la trama que te está sancionando por la irreverencia de cambiar los destinos del guion). Estas emociones son las señales de advertencia para que retornes a las decisiones previstas en el guion. No claudiques rápidamente antes las incomodidades sin considerar primero si vale la pena desviarse para explorar otras decisiones.

## LOS BORDES DE LO CONOCIDO

Lo que vemos depende de lo que describimos. Los acontecimientos se despliegan en relatos. Este es un aspecto crítico para los jugadores porque las descripciones determinan el juego que enfrentan. El juego es mucho más que lo que se ve porque lo que se percibe depende de las palabras de las descripciones.

### Las alternativas surgen de decisiones

La mirada crea los límites de las circunstancias. Las oportunidades se crean en la imagen personal sobre lo que ocurre en los hechos. La percepción está condicionada por referencias históricas que definen lo que ves. Desatar las certezas de tu mirada implica identificar las referencias pasadas que determinan la percepción del presente. Todas las situaciones tienen posibilidades, pero esto no refiere únicamente a condiciones favorables. Los nuevos acontecimientos producen cambios con diferentes consecuencias para tu estrategia. El diseño de nuevas alternativas surge de la integración de lo que ocurre en los hechos y los relatos sobre lo que ocurre en los hechos.

### Recrear las referencias para ver más lejos

Las posibilidades dependen de los acontecimientos, las oportunidades de tus relatos, las alternativas de tus decisiones. Cuando introduces nuevas referencias en tus relatos, enriqueces tus jugadas. Si quieres transformar el juego, debes ampliar tu comprensión de las posibilidades y recrear los argumentos que dan sentido a esas características. Ampliar posibilidades implica reconocer los cambios en los acontecimientos. Recrear argumentos implica identificar los nudos de tus relatos que te mantienen amarrado a una misma imagen. Las alternativas están delante de tus ojos; quizás estás buscando en el lugar equivocado.

## Somos artífices del guion del juego

La calidad de las percepciones define la calidad del espacio que enfrentas. Lo que ves puede definir las circunstancias como un espacio atractivo de oportunidades o como un territorio de limitaciones y amenazas. De todas formas, los hechos no definen el juego. Creamos las condiciones que determinan las alternativas de decisión; las explicaciones dan sentido a las situaciones que enfrentamos.

Asume el protagonismo de tus argumentos para cambiar el juego.

**Desafía tu mirada para transformar el paisaje.** La forma que abordas lo que enfrentas no es más que un conjunto de experiencias pasadas que intentan adaptarse a las características del presente. No te aferres ciegamente a todo lo que ves porque esas percepciones no reflejan todo lo que ocurre. Para ampliar los límites del paisaje, relativiza el poder de tu mirada para descubrir los elementos, los jugadores, las creencias, las intenciones que sesgan tus percepciones.

**Desata los nudos de tus relatos para transformar las descripciones.** Los nudos son elementos que actúan compulsivamente ante algo nuevo. Puedes identificar estos elementos en creencias, emociones y hábitos. Estos elementos se despliegan automáticamente a través de palabras recurrentes (calificativos, nombres, verbos) que le dan una forma cotidiana a lo desconocido.

**Define escalas de intervención para transformar la frustración.** La sensación de derrota surge de intervenciones sobreestimadas o expectativas inapropiadas. Al ampliar el mapa de los acontecimientos y redefinir tus narrativas, tendrás una visión más amplia del juego. El siguiente paso es considerar dónde están tus posibilidades directas de juego. ¿Cuáles son las dimensiones en las que no tienes posibilidades de acción? ¿Dónde puedes actuar, dónde debes esperar, dónde debes explorar, dónde debes anticiparte, dónde debes intuir?

## Lo que vemos no es todo lo que ocurre

La mirada es una construcción de tu cerebro basada en experiencias del pasado y estimaciones hacia el futuro. ¿Qué es lo que realmente vemos? Lo que vemos es un recorte emocional de los hechos. Las emociones le dan cierta orientación a tu mirada, una intensidad especial a las descripciones y una tonalidad particular a tus intuiciones. El cerebro crea su propia versión del juego para preparar al cuerpo a responder. Pero esa versión biológica no está aislada de la historia subjetiva que moldea el sentido de supervivencia. El cerebro actúa biológicamente lo que la historia personal ha modelado simbólicamente. Una estrategia compulsiva se aferra a la biología sin considerar la historia. Por eso, busca encajar las circunstancias a la versión biológica, lo cual genera intervenciones impulsivas y arriesgadas que no miden las consecuencias.

Desafía tu mirada para incorporar otros elementos a tu juego.

### **Considera las intenciones posibles de los otros jugadores.**

Este ejercicio mental te permite preparar a la mente para anticipar nuevos movimientos. Este ejercicio te permitirá crear un mapa de posibles aliados y enemigos en el desarrollo de los hechos. No subestimes tus intuiciones sobre el juego que tienen en su mente los demás jugadores. Cuando identificas las intenciones ocultas, develas un tablero invisible.

**Deja abierto tu guion a diferentes finales posibles.** Esto te permitirá saltar entre situaciones paralelas y mantener los relatos actualizados. El final puede cambiar durante la partida. En función de la evolución de las condiciones, las jugadas imprevisibles pueden provocar cambios en las circunstancias que enfrentas. Un guion predeterminado puede dejarte atrapado en un juego sin alternativas.

**Anticipa situaciones disruptivas que puedan afectar a tu estrategia.** Siempre hacemos conexiones sobre “lo que vemos”, y dependiendo de estas definiciones, nuestras proyecciones pueden tener más predictibilidad. Proyectar los cambios en el contexto te ayuda a redefinir tu estrategia y te evita quedar atrapado en un

sesgo de aspectos predecibles. Anticipa las situaciones de manera intuitiva, como imágenes de lo posible que pueden abrir la línea de juego a nuevas bifurcaciones. No son profecías, son señales de precaución.

## La certezas debilitan las novedades

Tus creencias se entrelazan para crear puntos de referencia que absorben todas las novedades a las que te enfrentas; por eso, la trama de certezas es inevitable. Las certezas son nudos que atrapan lo nuevo y lo convierten en lo conocido. Esto es tan cómodo como arriesgado. A principios de los años 60, una rama de la ciencia física comenzó a conceptualizar y modelar el caos de los sistemas vivos. Estos postulados provenían de científicos que pensaban que el caos era la base estructural de la creatividad en la vida. Para ellos, el caos no significaba anarquía. Observando diversos fenómenos, los físicos se dieron cuenta de que algunos comportamientos de los sistemas inestables tenían patrones de regularidad. Estos hallazgos demostraron que no había comportamientos erráticos porque, de todos los movimientos posibles, solo algunos podían expresarse. Los científicos llamaron a estos patrones “atractores”, que definen regularidades, incluso en condiciones inestables. Podríamos pensar en ellos como imanes que atraen o rechazan objetos metálicos. Esta propiedad implica un orden sutil en el caos aparente. ¿Cuál es el significado de los atractores en tu vida? Los atractores pueden ser pensamientos, emociones, hábitos, imágenes, recuerdos que ordenan el abordaje de los hechos y brindan certezas a tus relatos. La comodidad de las certezas, sostenidas por poderosos atractores, es proporcional a la ausencia de novedades. A mayores certezas, menos innovación en tu juego.

## Desatar los nudos de la mirada

Cuando los jugadores explican el juego, recrean los acontecimientos desde atractores culturales (modelos y creencias), psicológica (historia personal y valores) y biológica (emociones y sensaciones). Transformar la mirada implica revisar las referencias culturales,

personales y emocionales que definen las explicaciones de los acontecimientos cotidianos. Develar el poder de sus atractores te permitirá recrear las oportunidades del juego.

**Actualiza las creencias para considerar otras narrativas.**

Modelamos las situaciones cotidianas a través de un marco simbólico. Cada uno de nuestros movimientos está referenciado en teorías específicas que determinan cómo abordar y tratar los acontecimientos. Actualizar las creencias dominantes permite ampliar la percepción de los acontecimientos y revisar el marco que recorta los hechos. Contrasta las afirmaciones con otros conceptos y acepta puntos de vista desafiantes para redefinir tu diálogo interior.

**Revisa las emociones para ampliar el rango de respuestas.**

Este aspecto está relacionado con las actitudes y sentimientos que influyen (positiva o negativamente) en los argumentos y relatos. Las experiencias pasadas crean un marco emocional particular que afecta tu juego. Reconocer el contexto emocional de las decisiones te permite redefinir la posición introspectiva para acercarte a los hechos con menos prejuicios. Identifica qué emociones enmarcan tu juego, qué emociones se activan durante el juego. ¿Cuál es la tonalidad de estas emociones? Transforma las emociones decepcionantes en otras que te permitan otra posición en el juego.

**Desafía tus estereotipos para redefinir la rutina.**

Los estereotipos son comportamientos congelados en el tiempo que generan modos de respuesta automáticos. Revisar estos patrones de respuesta permite ajustar tu comportamiento en función de las condiciones del juego. Revisar los estereotipos implica reconocer los aspectos que se activan automáticamente y que definen las modalidades de la decisión. Evita seguir viejas recetas para evitar respuestas estereotipadas, cómodas pero arriesgadas, ante condiciones de juego inusuales.

## ENFRENTAR LA VIRTUALIDAD

Vivimos dentro de realidades virtuales. Nuestro juego se desarrolla en esa ficción, aunque no sea delante de una pantalla o dentro de sensores que nos permiten experimentar algo que no existe físicamente. Cuando te captura un diálogo mental tormentoso y turbulento, tu juego se vuelve gris y opresivo. Pero esto no es más que virtualidad. Las experiencias que definen el paisaje virtual se pueden recrear para transformar las respuestas emocionales.

### Las emociones colorean las decisiones

Cuando las experiencias son opresivas, tus decisiones se limitan a opciones compulsivas. Cuando las experiencias son más luminosas, puedes desplegar más oportunidades en tu juego. No puedes controlar la dinámica de muchas situaciones, tampoco puedes controlar las emociones que generan esas situaciones. Sin embargo, puedes transformar tus experiencias rastreando la trama emocional que sustenta tu realidad virtual.

### Las palabras definen las experiencias

En las instancias del juego, no somos conscientes de la intensidad emocional de las palabras que pueblan el diálogo interior. Tampoco solemos considerar poder emocional de las palabras que utilizamos para describir situaciones, emociones y jugadores. Revisa tu diálogo interior para limpiar los relatos que le dan forma las circunstancias que enfrentas. Recupera el significado de las palabras que utilizas en tus descripciones para evitar contenidos nocivos e irrelevantes que puedan oscurecer tus experiencias.

### Las escenas temidas del juego

La creencia habitual es que respondes a las circunstancias externas

del juego, pero tus movimientos no son consecuencia de los hechos, sino de tu realidad virtual. Las emociones marcan la calidad de las actitudes personales frente a los hechos, generando respuestas diferentes: más reactivas o más estratégicas. El juego devela las escenas personales que se recrean ante los acontecimientos que enfrentas. El juego activa episodios de nuestras vidas de los cuales estamos orgullosos o queremos huir. En ambos casos, lidiamos con nuestro pasado para mantener lo que nos reconforta o lo que nos genera temor. Cuidar tu exposición en las escenas significa cuidar la química y las vibraciones a las que te expones. Aunque no se puede controlar totalmente la dinámica de las escenas de juego, sí se puede cuidar la exposición en esas situaciones. Identifica qué escenas se repiten en el juego, qué personajes intervienen, que vibración emocional tienen, por qué entras a esas escenas, qué te mantiene en esas escenas.

## Reescribir la trama de la virtualidad

Cambiar las circunstancias de lo que enfrentamos implica decisión y determinación. El primer proceso activa el cambio; el segundo lo sostiene. La necesidad de cambio tiene varias causas, pero realmente comienza cuando decides reescribir tu guion y transformar la trama que sustenta tu virtualidad. Sin embargo, incluso cuando las decisiones desencadenan un proceso de cambio, la transformación no será posible sin determinación. Reescribir el guion implica asumir el compromiso de cambiar tus relatos. Tus propias historias serán el primer obstáculo para una nueva historia.

**Revisa tus descripciones para recrear las circunstancias.** Este punto implica la revisión de tus relatos para prevenir contenidos nocivos que puedan oscurecer tu diálogo interior. Preserva el valor de las palabras que utilizas para evitar la verborragia sin sentido. No crees situaciones que no existen en los hechos porque puedes quedar preso de tus propias descripciones.

**Revisa tus emociones para recrear las escenas.** Los sentimientos definen un mapa particular del juego al que te enfrentas y determinan tus decisiones personales. Cuida tu

exposición a la amenaza y hostilidad porque te llevarán a realizar movimientos compulsivos y arriesgados. Activa el entusiasmo para explorar nuevos caminos, transforma la desesperanza en oportunidades para aportar algo diferente a tus escenas. Utiliza la frustración como una lección, reconoce las palabras que sostienen la decepción y profundiza tu curiosidad para explorar nuevas realidades.

## LAS POSICIONES EMOCIONALES

Los jugadores siguen un guion que los lleva a experimentar el juego desde diferentes posiciones emocionales. Asumimos ese entramado de relatos y explicaciones de forma inconsciente y automática. Si no somos conscientes de esta estructura oculta, repetiremos siempre el mismo juego. Estas posiciones pueden conducir a la indefensión, a la agresividad defensiva, a la comodidad conformista o al entusiasmo inspirador.

### La construcción emocional del territorio

Las posiciones emocionales en el juego surgen de dos dimensiones: la definición de lo que enfrentas y el modo de desplegar tus movimientos ante estas circunstancias. En primer lugar, las percepciones determinan las características de las situaciones y pueden recrear las condiciones de tu territorio virtual como un espacio estimulante de oportunidades o un contexto amenazante y opresivo. Segundo, las decisiones determinan cómo reaccionas frente a tu territorio íntimo. Puedes tener una estrategia reflexiva considerando diferentes opciones y posibles consecuencias y efectos de tus movimientos, o puedes tener una modalidad compulsiva con reacciones automáticas sin considerar las consecuencias.

Las posiciones emocionales definen cuatro fórmulas de motivación.

**Victimización = contexto amenazante + estrategia defensiva.**

En esta posición, los jugadores asumen un juego amenazante y hostil. Esta posición crea un alto nivel de ansiedad porque la victimización resta alternativas de decisión. Las personas sienten que no tienen ninguna posibilidad de transformación en su juego. El contexto se convierte en un territorio plagado de amenazas, lo que genera una sensación de fracaso permanente. En esta posición, la motivación se centra en refugiarse de la hostilidad y sobrevivir; por ello, las personas intentan evitar o escapar de cualquier novedad en sus vidas. Esta fórmula es el rostro de la indefensión porque los

jugadores sienten que todo está mal a su alrededor.

**Resentimiento = contexto amenazante + estrategia agresiva.**

Los jugadores planifican estratégicamente sus movimientos, pero desde una actitud de ataque y agresividad. Desde el resentimiento, las personas se centran en luchar contra las circunstancias que le rodean en una escalada autodestructiva. La motivación está orientada a defenderse de los obstáculos que dificultan su situación personal. Cualquier perturbación se percibe como una agresión que hay que combatir y enemigos a los que hay que doblegar. Esta fórmula expresa el rencor interior y la agresividad exterior porque las personas sienten que “el mundo ataca y las despoja lo que les pertenece”.

**Conformismo = contexto favorable + estrategia pasiva.**

Desde esta posición, las personas reconocen las posibilidades del contexto, pero sus decisiones solo buscan mantener la estabilidad de su posición sin mayores riesgos. Por tanto, su motivación se limita a tratar de obtener pequeños beneficios inmediatos sin mayores esfuerzos ni ambiciones. El conformismo reduce las opciones de las personas porque se centran en una perspectiva cortoplacista y solo se movilizan cuando sienten una amenaza a su estabilidad. Esta posición emocional expresa una inercia positiva que a menudo se convierte en una victimización optimista porque las personas se aferran desesperadamente a beneficios circunstanciales, resignando otras perspectivas de crecimiento en el futuro.

**Inspiración = contexto favorable + estrategia creativa.**

En esta posición, las personas tienen una perspectiva optimista ante las circunstancias, incluso en ausencia de condiciones positivas. La actitud creativa les permitirá transformar las situaciones negativas o los contratiempos explorando otras alternativas. La inspiración les motiva a crear iniciativas porque sienten que sus decisiones pueden influir en el curso de los acontecimientos. Esta fórmula expresa el compromiso ante los desafíos; las personas creen que pueden liderar cambios y que sus movimientos pueden transformar en sus condiciones.

## Las realidades paralelas del juego

En una partida, te enfrentas a diferentes contextos paralelos que se despliegan en relatos posibles. En esta trama narrativa, los verbos son puentes que conectan tu diálogo interior con las situaciones que enfrentas. Los verbos de tu diálogo interior determinan las acciones de tus movimientos y definen la calidad de estos territorios virtuales. A menudo, las situaciones tienen condiciones favorables que no reconoces porque no utilizas verbos que te permiten conectar con otras realidades. Las realidades paralelas de las situaciones están delante de tus ojos, pero tus relatos no te dejan verlas. Así es como te quedas en la misma posición, repitiendo la misma imagen en lugar de abrir puentes a nuevas experiencias.

## Recuperar verbos inspiradores

¿Qué te inspira a introducir algo nuevo en el juego? Los verbos que utilizas para abordar nuevas realidades pueden generar una curiosidad que te mueve hacia el entusiasmo y la conexión, o pueden provocar una resignación pasiva que te deja atrapado en la frustración y la inercia. ¿Hacia dónde te llevan los verbos que utilizas? ¿Con qué realidades te conectan esos verbos? Descubre los puentes que te lleven a otras realidades, descubre los verbos gastados, los verbos subestimados, los verbos temidos, los verbos compulsivos y develarás los nudos y las palancas para transformar tu virtualidad.

## CAPÍTULO 4

# ENTRENAR PARA LA INCERTIDUMBRE

## EXPLORAR LA TRAMA OCULTA

Para descubrir lo nuevo, hay que aceptar la fragilidad de la rutina, desafiar las posiciones estereotipadas y aportar nuevas experiencias al juego. La exploración es un camino de descubrimientos y decisiones. Al explorar, los jugadores salen de su juego conocido. Esto los lleva a aventurarse en un mapa incierto y asumir los riesgos de en un territorio inestable.

### Los límites no dependen de las situaciones

Los jugadores deben prepararse mentalmente para enfrentarse a juegos inestables y desafíos sin precedentes. Los límites del mapa no dependen del territorio, dependen del paisaje personal que transforma “lo posible” en “lo que creemos que es posible”. Esta imagen crea una representación subjetiva del juego. En resumen, jugamos dentro de un paisaje que diseñamos y mantenemos como matriz de la estrategia personal. Cuando esta representación se enfrenta a situaciones inestables, el mapa se torna incierto. Navegamos un territorio desafiante que nunca conoceremos del todo porque los cambios amplían las situaciones desconocidas.

### El mundo interior ordena al mundo exterior

La exploración de nuevos espacios comienza con el abordaje del mundo interior. Los jugadores necesitan apoyarse en una convicción para explorar nuevas oportunidades. La convicción en el camino elegido permite afrontar lo nuevo sin perder el rumbo ante las contingencias. Esta fuerza se basa la serenidad ante las nuevas situaciones y la disciplina para sostener un destino innovador.

### La perseverancia brinda estabilidad

Los acontecimientos inesperados se vuelven incómodos cuando

uno se aferra a los límites de su pequeño mundo conocido. Muchas veces los jugadores ponen en el territorio los miedos e imposibilidades de su propio mapa. La perseverancia permite los primeros pasos hacia lo desconocido, sostiene una intención personal y ayuda a afrontar los nuevos paisajes.

## La confianza permite lo nuevo

La confianza es una sensación de integridad que afecta a cuatro dimensiones de juego: creencias, motivaciones, emociones y decisiones. Las creencias influyen en los pensamientos anticipatorios (positivos o negativos), que los jugadores utilizan para marcar su nuevo territorio. La motivación personal define propósito de los movimientos que puede llevar al jugador a actuar desde expectativas inspiradoras o a retirarse acosado por sus miedos. Las emociones influyen en el nivel de ansiedad ante las nuevas situaciones y en el estrés por controlar posibles amenazas o condiciones adversas. Por último, las decisiones sustentan las elecciones en el territorio (camino, momentos, movimientos) que pueden ampliar las alternativas o extender las amenazas.

## Fin de las certezas, inicio de la estrategia

En general, escuchamos aferrándonos a nuestras certezas. Así, el proceso de diálogo se convierte en un monólogo sin espacio para el diseño de nuevos significados. El final de las certezas implica la renovación de los significados. Un diálogo interno absolutista impone al jugador movimientos compulsivos que generalmente responden al control de los hechos y a mandatos absolutos. Es necesario poner en pausa las certezas para escuchar lo nuevo y comprender otros significados. La escucha activa (escuchar relativizando las certezas) nos permite explorar otros mundos posibles y recrear la pequeña burbuja para explorar nuevos paisajes e implicaciones del juego.

## EXTENDER EL HORIZONTE

Los acontecimientos se interpretan a través de mapas íntimos que condicionan la forma de ver y la forma de jugar. Los límites del juego se definen en la extensión del horizonte. Cada mapa es una representación del tablero con sus elementos, texturas y relieves. Al trazar nuevos territorios, los jugadores hacen visible lo invisible, establecen relaciones entre elementos y definen la dimensión del espacio al que se enfrentan.

### Los jugadores en su propio laberinto

El mapa subjetivo es un laberinto de creencias, experiencias y expectativas que definen el juego interior. Los juegos innovadores surgen de mapas alternativos. Para recrear el juego, es necesario diseñar nuevos caminos y configurar nuevas representaciones del territorio. No hay mapa sin observador. La mirada es un marco que implica percepciones, ideas, emociones e intenciones. Una nueva cartografía del juego surgirá de la renovación de las condiciones de la mirada que permitan modelos de realidad alternativos.

### Las sutilezas renuevan la cartografía

Los mapas conectan elementos, definen el paisaje y permiten movimientos posibles en el territorio. Una nueva cartografía necesita diversidad de perspectivas para abordar el juego desde diferentes miradas. La creación de nuevas perspectivas conlleva los riesgos que surgen al enfrentarse a probabilidades sin certezas absolutas. Sin creatividad, las personas se resignan a un territorio estrecho y a un guion protagonizado por otros jugadores.

### Los mapas son refugios transitorios

Los modelos subjetivos introducen orden en la complejidad de

las situaciones. La comprensión de los acontecimientos depende de las posibilidades de los mapas personales para representar la dinámica del juego. Los mapas cumplen una función transitoria; no son eternos, infalibles. El territorio al que nos acercamos está en constante movimiento. Nuestras representaciones son ilusiones estáticas que brindan un descanso momentáneo en la dinámica del juego.

## La cotidianeidad desactualiza los mapas

Si los jugadores no son conscientes de la vulnerabilidad de los mapas, forzarán la interpretación de los acontecimientos para adaptarlos a sus modelos. De este modo, las cartografías se vuelven disfuncionales atrapando a los jugadores en una ilusión. Los jugadores ahogan sus posibilidades actuando desde las certezas, la ansiedad o la paranoia. Al mismo tiempo, muchas amenazas permanecen en la sombra de una realidad inerte. Para cartografiar la inestabilidad, es necesario moverse, crear nuevas relaciones entre elementos, cambiar de perspectivas y diseñar caminos de intervención alternativos. El movimiento implica desafiar las creencias, los mapas históricos y los movimientos tradicionales que se derrumban ante los desafíos de lo inédito.

## DAR FORMA A LO DESCONOCIDO

La actitud de exploración amplía los límites del mundo conocido. El paso siguiente implica decidir y actuar para dar forma a las posibilidades y materializarlas en nuevas estructuras. Para crear el futuro, hay que agradecer y soltar pasado. El sentido lúdico es esencial para ampliar las decisiones y crear nuevas formas de adaptación en el juego. Cada uno de nosotros es el artífice de lo que enfrenta, es el artesano que da forma a lo que le rodea.

### Más inestabilidad, menos certezas

La imposibilidad de predecir ciertos acontecimientos requiere una estrategia diferente. Los jugadores están acostumbrados a planificar desde el pasado hacia futuro. La vulnerabilidad del juego clásico se debe a la proyección de una imagen estable por convicción sobre un territorio inestable por naturaleza. El cambio significativo implica recrear las jugadas desde el futuro al presente.

### La creatividad transforma la frustración

La diferencia entre una actitud lúdica como acto creativo y un simple entretenimiento implica un abordaje abierto a la interpelación y la experimentación. Avanzar sobre la frustración implica transformar la materia, aprender de los errores; no claudicar ante los intentos fallidos y comprometer la energía en la creación de algo diferente. Desafiar los caminos predeterminados, las posibilidades bloqueadas y las emociones desesperadas requiere la energía, la pasión y el protagonismo de un artista.

### Las nuevas formas implican riesgo

La decisión es el acto de convertir las posibilidades en acción. Crear significa decidir, asumir el compromiso con un propósito. Sin

decisiones, es imposible participar, crear y aprender del juego. Sin determinación creativa, los jugadores se quedan murmurando en su diálogo interior, justificando los acontecimientos circundantes, aceptando la inercia de la victimización.

## Lo nuevo surge de la aceptación

La flexibilidad permite al jugador enfrentarse a lo nuevo, a lo diferente y a lo desconocido sin posiciones sintomáticas (como la victimización o la agresividad). Para que la flexibilidad sea posible, es necesario transformar el control compulsivo por una adaptación inteligente de los movimientos a los desafíos del juego. Se pueden generar transformaciones significativas en el juego ensayando pequeños cambios. A mayor rigidez mental, menor interacción. Por el contrario, a mayor flexibilidad, mayor capacidad de participación en el juego.

## Lo nuevo está en la periferia

Un paisaje dinámico cambia sus características permanentemente; la incertidumbre forma parte de los mapas subjetivos del jugador. Para completar los espacios de información incompleta, los jugadores arriesgan percepciones que dan forma a figuras globales a partir de algunos fragmentos. Las explicaciones dan forma transitoria a los acontecimientos y hacen visibles los eventos. La gestión de la incertidumbre implica la capacidad de actuar con percepciones difusas y descripciones breves de los acontecimientos. La gestión de la incertidumbre no es el control de los acontecimientos; es la redefinición de modelos subjetivos. Aceptar los límites de la predicción permite ampliar las decisiones en la incertidumbre.

## TRANSFORMAR LO IMPOSIBLE

La conquista de lo nuevo surge de la exploración. Esta propiedad está relacionada con la visión y el liderazgo personal para ir más allá de los mandatos y habitar realidades emergentes. Sin proyección, es imposible diseñar nuevos espacios de vida. Sin proyección, las personas se quedan ancladas en el presente, pierden las perspectivas de sus acciones y abandonan la búsqueda.

### Las rupturas crean lo imprevisto

La multiplicación de las contingencias implica la expansión de las probabilidades y la imprevisibilidad. Quien se enfrenta a paisajes desconocidos se enfrenta a los límites de su propio mapa subjetivo del juego, a las contradicciones de sus certezas, a las paradojas de su modelo mental y al desconcierto de sus experiencias. El mayor costo de este proceso no es aprender nuevas estrategias y movimientos técnicos, es relativizar las certezas para asumir posiciones alternativas que transformen el desempeño en el juego.

### El destino surge de nuestras decisiones

Somos los artífices de las definiciones que marcan nuestro destino. Cada decisión redefine las experiencias del pasado y crea estados posibles hacia el futuro. Si somos capaces de protagonizar las decisiones del presente, transformaremos nuestro destino en el juego. Al igual que los colonos que se aventuran a nuevos territorios, es necesario crear proyectos por fuera de los límites convencionales, habitar la periferia y aventurarse a nuevos territorios. Para marcar la diferencia, desafía al destino.

### La visión es el motor de lo nuevo

Los jugadores organizan sus acciones en función de las expectativas

sobre sus posibilidades de movimiento en el futuro. Estas posibilidades de intervención se materializan en una imagen. Esa imagen es una construcción simbólica sobre algo que no existe y está más allá del presente. La dimensión inspiradora de esta imagen de un futuro inexistente genera una experiencia particular en las situaciones presentes. Las personas transformadoras abordan el presente desde una perspectiva inspiradora; no ceden a los condicionamientos del pasado. La visión amplía el espacio y abre los límites del tiempo. En esta imagen de trascendencia, las creencias establecen el marco de referencia, y las emociones enmarcan las experiencias personales frente a las posibilidades del contexto.

## La visión sin acción es una ilusión

La visión genera una imagen atractiva de las posibilidades del futuro, pero sin acciones que puedan ponerla a prueba, mejorarla y enriquecerla, esta imagen sigue siendo simplemente un deseo sin posibilidades de realización. Actuar implica confianza; no hay posibilidad de habitar nuevos territorios sin confianza. La ausencia de confianza reduce las decisiones a un conjunto de acciones defensivas. Las posibilidades surgen de las relaciones; los acontecimientos surgen de la interacción.

## CONTRAPORTADA

### ¿Por qué abordar la incertidumbre como un juego?

Enfrentarse a lo desconocido como un acto creativo nos permite desafiar la inercia, salir de la victimización y tomar las riendas de un nuevo destino. El sentido lúdico de nuestro enfoque transforma la frustración en un acto heroico de crecimiento personal.

Este libro propone un juego que permite que lo nuevo sea posible en tu vida. Es un libro pequeño. Sin embargo, ha sido diseñado para que nunca dejes de leerlo. Lo completarás muchas veces. No tiene muchas páginas, pero volverás permanentemente a sus frases para buscar inspiración, recursos, apoyo. En cada regreso, tendrás la experiencia renovadora de un nuevo ciclo.

El libro te lleva a explorar la vida como un tablero de desafíos, a renovar el diálogo interior que te encierra en mandatos y afirmaciones estrechas para recrear tus movimientos y crecer en medio de la incertidumbre.

**Marcelo Manucci** es un académico y consultor internacional que ha dedicado casi 20 años a la investigación de la incertidumbre desde diferentes disciplinas. Es psicólogo y doctor en comunicación con estudios de postgrado en neurociencias. Trabaja en universidades de América y Europa, ha escrito ocho libros en español, inglés y portugués.

ISBN 9798519738644



9 798519 738644