

Ryan Holiday

el obstáculo es el camino

El arte inmemorial de convertir las pruebas en triunfo

OCEANO

RYAN HOLIDAY

el obstáculo es el camino

El arte inmemorial de convertir las pruebas en triunfo

OCEANO

Prefacio

En el año 170, una noche dentro de su tienda de campaña en el frente de guerra en Germania, el emperador romano Marco Aurelio se sentó a escribir. O quizá lo hizo antes del amanecer en su palacio en Roma, o bien se tomó unos segundos durante los juegos e ignoró la gran mortandad en el Coliseo a sus pies. El lugar exacto no importa. Lo relevante es que este hombre, hoy conocido como el último de los cinco grandes emperadores, se sentó a escribir.

No lo hizo para una audiencia ni para que fuera publicado, sino *para él*. Y lo que escribió es sin duda una de las fórmulas más efectivas de la historia para superar todas las situaciones negativas que encontramos en la vida. Una fórmula para prosperar no pese a lo que sucede, *sino gracias a ello*.

En ese momento escribió sólo un párrafo, y poco en él era original. Casi todos aquellos pensamientos podían hallarse, de una forma u otra, en los textos de sus ídolos y mentores. Pero en apenas ochenta y cinco palabras, Marco Aurelio definió y articuló una idea tan antigua que terminó por eclipsar los grandes nombres de sus antecesores: Crisipo, Zenón, Cleantes, Aristón, Apolonio, Junio Rústico, Epicteto, Séneca, Musonio Rufo.

Ese número de palabras es más que suficiente para nosotros.

> Nuestros actos pueden ser impedidos, [...] pero no existe ningún impedimento contra nuestras intenciones o inclinaciones, porque somos capaces de adecuarnos y adaptarnos. La mente se adapta, y transforma para sus fines el obstáculo contra nuestro actuar.

Concluyó con una máxima impresionante:

> Lo que estorba la acción promueve la acción.
> Lo que se interpone en el camino se vuelve el camino.

En estas palabras reside el secreto del arte de *usar los obstáculos para bien*. De actuar con "una cláusula inversa" a fin de que siempre haya una salida u otra ruta para llegar adonde debes y los reveses o problemas sean siempre de esperar, nunca permanentes. Dar por supuesto que algo nos limitará puede potenciarnos.

Viniendo de quien vienen, ésas no son palabras ociosas. Durante su reinado, el cual se prolongó diecinueve años, Marco Aurelio experimentó guerras casi constantes, una peste terrible, la posible infidelidad, un intento de derrocamiento por uno de sus más cercanos aliados, repetidos y arduos viajes por el imperio —de Asia Menor a Siria, Egipto, Grecia y Austria—, una veloz merma de los recursos públicos, un hermanastro incompetente y codicioso como emperador asociado y muchas cosas más.

Por lo que sabemos, vio todos y cada uno de esos obstáculos como una oportunidad para practicar algunas virtudes: paciencia, valor, humildad, ingenio, razón, justicia y creatividad. El poder jamás se le subió a la cabeza; tampoco el estrés ni el agobio. Rara vez se dejó llevar por los excesos o la cólera, y nunca por el odio ni la amargura. Como observó el ensayista Matthew Arnold en 1863, en Marco Aurelio hallamos a un hombre que llegó a la más elevada y poderosa posición en el mundo, y el veredicto universal de quienes lo rodeaban fue que demostró ser digno de eso.

La sabiduría de ese breve pasaje de Marco Aurelio puede constatarse también en otros hombres y mujeres que la siguieron como él lo hizo. De hecho, ésta es una constante extraordinaria a lo largo del tiempo.

Es posible detectar un hilo conductor desde los días de la decadencia y caída del Imperio romano hasta la efusión creativa del Renacimiento y los avances de la Ilustración. Ese mismo hilo se advierte con igual claridad en el espíritu de los pioneros que ocuparon el Oeste de Estados Unidos, en la perseverancia de la causa de la Unión durante la Guerra Civil estadunidense y en la agitación de la Revolución industrial. Apareció de nuevo en la intrepidez de los líderes del movimiento por los derechos civiles y se irguió en los campos de prisioneros en Vietnam. Hoy emerge en el ADN de los emprendedores de Silicon Valley.

Este enfoque filosófico es la fuerza impulsora de quienes se forjan a sí mismos y el baluarte de quienes ocupan puestos de gran responsabilidad o dificultad. En el campo de batalla o en la sala de juntas, a través de los mares y de los siglos, miembros de cada grupo, género, clase, causa y ocupación han debido enfrentar obstáculos y luchar para vencerlos, aprender a usarlos en su

beneficio.

Esa lucha es la constante en la vida de todos ellos. Lo supiera o no, cada uno de esos individuos formaba parte de una antigua tradición, la cual empleaba para sortear el eterno terreno de las oportunidades y las dificultades, la prueba y el triunfo.

Nosotros somos los legítimos herederos de esa tradición. Es nuestro derecho de nacimiento. Sea lo que enfrentemos, podemos optar entre permitir que los obstáculos nos estorben o progresar a pesar de ellos.

Aunque no seamos emperadores, el mundo nos pone a prueba a cada momento. Nos pregunta: “¿Tienes suficiente mérito para superar lo que se cruzará inevitablemente en tu camino? ¿Te pondrás de pie y nos mostrarás de qué estás hecho?”.

Muchas personas han respondido de manera afirmativa esta interrogante. Y una especie más rara todavía ha demostrado que no sólo puede hacer eso, sino que además es capaz de recuperarse y prosperar en cada reto. Que el desafío la vuelve mejor que si no hubiera encarado la adversidad en modo alguno.

Ha llegado tu turno de ver si tú eres una de esas personas, si les harás compañía.

Este libro te enseñará el camino.

Introducción

Esa cosa frente a ti. Esa complicación. Ese obstáculo. Ese frustrante, desafortunado, embrollado e imprevisto problema que te impide hacer lo que deseas. Esa situación que temes o que esperas en secreto que no suceda nunca. ¿Qué pasaría si no fuera tan mala como parece?

¿Qué ocurriría si, incrustados en su interior o inherentes a ella, hubiera ciertos beneficios exclusivamente para ti? ¿Qué harías en esta situación? ¿Qué crees que haría la mayoría de las personas?

Quizá lo que siempre ha hecho y lo que tú haces ahora: nada.

Seamos honestos: la mayoría de nosotros nos paralizamos. Sean cuales fueren nuestras metas, la mayoría nos inmovilizamos frente a los numerosos obstáculos que nos aguardan.

Quisiéramos que esto no fuera cierto, pero lo es.

Lo que nos bloquea es claro. Sistémico: instituciones en decadencia, un desempleo creciente, el exorbitante costo de la educación y la perturbación tecnológica. Individual: somos demasiado pequeños, viejos, tenemos temor, pobreza, tensión, falta de acceso, de apoyo, de seguridad. ¡Somos expertos en catalogar lo que nos contiene!

Cada obstáculo es único para cada uno de nosotros. Pero las respuestas que suscitan son las mismas: miedo, frustración, confusión, desamparo, depresión, enojo.

Sabes lo que quieres hacer pero sientes como si un enemigo invisible te hubiera encajonado y te oprimiera con una almohada. Intentas llegar a algún lugar, pero invariablemente algo bloquea el camino, sigue y estorba cada uno de tus pasos. Tienes apenas libertad suficiente para sentir que puedes avanzar; la

suficiente para sentir que es culpa tuya que no puedas continuar o cobrar impulso.

Estamos insatisfechos con nuestro trabajo, nuestras relaciones, nuestro lugar en el mundo. Queremos ir a alguna parte, pero algo se interpone en el camino.

Así que no hacemos nada.

Culpamos a nuestro jefe, la economía, los políticos, los demás o nos consideramos fracasados, y decidimos que nuestras metas son imposibles de alcanzar, cuando lo cierto es que lo que falla son dos cosas: nuestra actitud y enfoque.

Ha habido ya incontables lecciones (y libros) acerca de cómo alcanzar el éxito, pero nadie nos ha enseñado nunca a superar el fracaso, cómo concebir los obstáculos, cómo tratarlos y triunfar sobre ellos, así que estamos estancados. Asediados por todos los frentes, muchos de nosotros nos sentimos desorientados, reactivos y confundidos. No tenemos idea de qué hacer.

Por otra parte, no todos están paralizados. Vemos con asombro que algunos parecen convertir en trampolines los mismos obstáculos que a nosotros nos intimidan. ¿Cómo lo consiguen? ¿Cuál es el secreto?

Más pasmoso es aún el hecho de que generaciones pasadas enfrentaron problemas peores con menos redes de protección y menos herramientas. Se vieron frente a los mismos obstáculos que tenemos hoy en día *más* aquellos otros que se empeñaron en eliminar en beneficio de sus hijos y otras personas. Pero nosotros seguimos estancados.

¿Qué tienen esas figuras que nosotros no? ¿Qué nos falta? Muy simple: un método y un marco para comprender, apreciar y actuar en consecuencia con los obstáculos que la vida nos pone.

John D. Rockefeller lo tuvo; en su caso, fue una fría obstinación y autodisciplina. Demóstenes, el gran orador ateniense, lo tenía; en su caso, fue un afán incansable de mejorar por medio de la acción y la práctica. Abraham Lincoln lo tuvo; para él fue la humildad, la resistencia y una voluntad compasiva.

Hay otros nombres que también verás una y otra vez en este libro: Ulysses S. Grant, Thomas Edison, Margaret Thatcher, Samuel Zemurray, Amelia Earhart, Erwin Rommel, Dwight D. Eisenhower, Richard Wright, Jack Johnson, Theodore Roosevelt, Steve Jobs, James Stockdale, Laura Ingalls Wilder, Barack Obama.

Algunos de esos hombres y mujeres encararon inimaginables horrores, desde

la cárcel hasta enfermedades discapacitantes, además de frustraciones cotidianas que no eran diferentes de las nuestras. Lidiaron con las mismas rivalidades, agitaciones políticas, dramas, resistencias, formas de conservadurismo, estallidos, tensiones y calamidades económicas. O con peores.

Sujetos a tales presiones, esos individuos fueron transformados. Fueron transformados en el mismo sentido que Andy Grove, el exdirector general de Intel, insinuó cuando describió lo que les ocurre a las empresas en tiempos tumultuosos: "Las malas compañías son destruidas por una crisis. Las buenas compañías sobreviven a ella. Las compañías de excelencia mejoran por su intermedio".

Al igual que las compañías de excelencia, los individuos de excelencia encuentran la manera de transformar la debilidad en fortaleza. Ésta es una proeza increíble, e incluso conmovedora. Tomaron aquello mismo que debía haberlos detenido —algo que quizá te detiene a ti en este momento— y lo utilizaron para progresar.

Al final, esto es algo que todos los grandes hombres y mujeres de la historia tienen en común. Como el oxígeno para el fuego, los obstáculos se convirtieron en combustible para la hoguera de su ambición. Nada pudo detenerlos; eran (y siguen siendo) imposibles de desalentar o contener. Cada impedimento no sirvió para otra cosa que para hacer que el infierno dentro de ellos ardiera con mayor ferocidad.

Esas personas usaron en su beneficio sus obstáculos. Pusieron en práctica las palabras de Marco Aurelio y siguieron a un grupo que Cicerón llamó de los "verdaderos filósofos" —los antiguos estoicos— aun si nunca los leyeron.* Poseían la capacidad de ver los obstáculos como lo que eran, el ingenio para vencerlos y la voluntad de soportar un mundo que en su mayor parte estaba más allá de su comprensión y control.

Seamos francos. Es extraño que nosotros nos veamos en situaciones horribles que no podemos hacer más que aguantar. En cambio, arrastramos desventajas menores o nos atascamos en condiciones menos que favorables. O bien, intentamos hacer algo muy difícil y nos vemos rebasados, excedidos y faltos de ideas. Comoquiera que sea, se aplica la misma lógica: dale la vuelta, busca un beneficio, usa eso como combustible.

Es muy simple. Simple pero, desde luego, no fácil.

Éste no es un libro desbordante y vagamente optimista. No es un libro que te

recomiende negar que las cosas están mal cuando así lo están o poner la otra mejilla cuando has sido completamente avasallado. No contiene refranes populares ni hermosos pero ineficaces proverbios.

Tampoco es un estudio académico ni una historia del estoicismo. Abundan los libros sobre el estoicismo, escritos muchos de ellos por algunos de los más grandes y sabios pensadores de la historia. No hay necesidad de reescribir lo que ellos ya dejaron asentado; lee los originales. No hay textos filosóficos más accesibles que ésos. Parecerían haber sido escritos en el último año, no en el último milenio.

Sin embargo, hice todo lo posible por recolectar, comprender y ahora publicar sus lecciones y trucos. A la filosofía antigua nunca le interesó mucho la autoría o la originalidad; todos los autores se empeñaban en traducir y explicar la sabiduría de los grandes tal como éstos la habían transmitido en libros, diarios, canciones, poemas e historias, todos ellos perfeccionados en el crisol de la experiencia humana durante miles de años.

Esta obra compartirá contigo ese saber colectivo para ayudarte a que cumplas la muy específica y cada vez más urgente meta que todos compartimos: la de vencer los obstáculos que se nos presentan. Obstáculos mentales, obstáculos físicos, obstáculos emocionales, obstáculos percibidos.

Los enfrentamos todos los días y nuestra sociedad se ve colectivamente paralizada por ellos. Si todo lo que este libro hace es facilitar un poco el enfrentamiento y desmantelamiento de esos escollos, será suficiente. Pero mi propósito es más alto. Quiero mostrarte el camino para convertir cada obstáculo en una *ventaja*. Éste será entonces un libro de implacable pragmatismo y anécdotas históricas que ilustran el arte de la incansable persistencia y el ingenio infatigable. Te enseñará a destrabarte, liberarte y desatarte. A transformar las muchas situaciones negativas que encontramos en la vida en positivas, o al menos a arrancar de ellas todos los beneficios que podamos. A extraer buena suerte de la mala.

Esto no se reduce a "¿*Cómo puedo pensar* que algo no es tan malo?". También consiste en convencerte de ver que algo debe ser bueno, una oportunidad para afianzarte, avanzar o seguir una dirección mejor. No se trata de que aprendas a "ser positivo", sino a ser incesantemente creativo y oportuno.

No: *Esto no es tan malo.*

Sino: *Puedo convertirlo en algo bueno.*

Porque esto último es posible. En efecto, se ha hecho en el pasado y se hace

aún ahora. Todos los días. Ése es el poder que este libro liberará.

Los obstáculos frente a nosotros

De acuerdo con un antiguo relato zen, un rey descubrió que su pueblo se había vuelto blando y engreído. Insatisfecho con ese estado de cosas, esperaba poder darle una lección. Su plan era muy simple: pondría una roca enorme en la calle principal que impidiera por completo entrar en la ciudad. Después se ocultaría cerca y observaría las reacciones de la gente.

¿Cómo respondería ésta? ¿Se uniría para retirar la piedra, o se desanimaría, se apartaría y volvería a casa?

Con creciente desconcierto, el rey vio que, uno tras otro, sus súbditos se topaban con ese impedimento y se marchaban. O que, en el mejor de los casos, intentaban sin entusiasmo vencerlo antes de rendirse. Muchos se quejaban francamente, maldecían al rey o a su mala suerte, o lamentaban la incomodidad de ese incidente, pero nadie consiguió hacer nada para remediarlo.

Días más tarde, un campesino de viaje en la ciudad no se apartó de la roca. En cambio, hizo un gran esfuerzo para tratar de hacerla a un lado y entonces se le ocurrió una idea: recorrería el bosque vecino en busca de algo que pudiera usar como palanca. Por fin, retornó con una rama muy grande que había tallado hasta darle forma de garrocha y la utilizó para destrabar la inmensa piedra del camino.

Debajo de la roca encontró una alforja con monedas de oro y una nota del rey que decía:

> El obstáculo en el camino se convierte en el camino. Nunca olvides que dentro de cada obstáculo hay una oportunidad para mejorar nuestra condición.

¿Qué te impide avanzar?

¿Lo físico? Tu estatura, tu raza, la distancia, la discapacidad, el dinero.

¿Lo mental? El temor, la incertidumbre, la inexperiencia, el prejuicio.

Quizá la gente no te toma en serio. O te sientes ya demasiado viejo. O careces de apoyo o suficientes recursos. Tal vez las leyes o reglamentos restringen tus opciones. O lo mismo hacen tus obligaciones. O las metas falsas y el dudar de ti.

Sea lo que fuere, aquí estás. Aquí estamos todos.

Y...

Ésos son obstáculos. Lo entiendo. Nadie lo niega.

Pero ve la lista de quienes te antecedieron. Atletas demasiado bajos de estatura. Pilotos cuya vista no era buena. Soñadores adelantados a su época. Miembros de esta raza o aquella. Desertores y disléxicos. Bastardos, inmigrantes, nuevos ricos, detallistas, creyentes y soñadores. O quienes salieron de la nada o, peor todavía, de lugares donde su existencia misma estaba amenazada todos los días. ¿Qué fue de ellos?

Bueno, muchos se dieron por vencidos. Pero algunos no. Tomaron como un desafío la obligación de ser "el doble de aptos". Practicaron más. Buscaron atajos y puntos débiles. Discernieron aliados entre desconocidos. Deambularon un poco. *Todo* era un obstáculo que debían vencer.

¿Y eso qué?

Que dentro de esos obstáculos había una oportunidad. Y la aprovecharon. Hicieron algo especial gracias a eso. Nosotros podemos aprender de ellos.

Sea que tengamos dificultades para conseguir empleo y luchar contra la discriminación o que estemos bajos de fondos, estancados en una mala relación, entrampados con un agresivo adversario, en problemas para comunicarnos con un empleado o alumno, o en medio de un bloqueo creativo, debemos saber que hay una salida. Cuando nos vemos frente a la adversidad, podemos convertirla en una ventaja, basados en el ejemplo de todas aquellas personas.

Todas las grandes victorias en la política, los negocios, el arte o la seducción han implicado resolver angustiosos problemas con un potente coctel de creatividad, concentración y valentía. Cuando tienes una meta, los obstáculos te enseñan a llegar adonde quieres, a abrirte camino. "Lo que estorba", escribió Benjamin Franklin, "*forja*."

Hoy, la mayoría de nuestros obstáculos son internos, no externos. Desde la Segunda Guerra Mundial hemos vivido en una de las épocas más prósperas de la historia. Hay menos ejércitos que combatir, menos enfermedades mortales y más redes de protección. Pero todavía es raro que el mundo haga exactamente lo que queremos.

En lugar de hacer frente a enemigos, padecemos una tensión interior. Sufrimos de frustración profesional. Tenemos expectativas insatisfechas. Padecemos una indefensión adquirida. Y aún tenemos las agobiantes emociones que los seres humanos hemos tenido siempre: dolor, aflicción, pérdida.

Muchos de nuestros problemas proceden de tener demasiado: una rápida

transformación tecnológica, alimentos chatarra, tradiciones que nos señalan la manera en la que supuestamente deberíamos vivir. Somos blandos, engreídos y temerosos del conflicto. Los buenos tiempos son debilitadores. La abundancia puede ser su propio obstáculo, como muchas personas pueden atestiguar.

Nuestra generación necesita más que nunca un método para vencer obstáculos y prosperar en medio del caos. Un método que nos ayude a cambiar el signo de nuestros problemas y a usarlos como lienzos sobre los cuales ejecutar nuestras obras maestras. Este enfoque flexible es apto para un emprendedor o un artista, un conquistador o un entrenador, y así tengas problemas como escritor, erudito o mamá que trabaja y tiene que arreglárselas para poder llevar a su hijo a sus entrenamientos de futbol.

La forma de vencerlos

> Juicio objetivo en este instante.
> Acción desinteresada en este instante.
> Voluntaria aceptación en este instante de cuanto ocurre.
> Eso es todo lo que necesitas.
>
> MARCO AURELIO

Vencer obstáculos es una disciplina en tres pasos capitales.

Comienza con la forma en que miramos nuestros problemas específicos, con nuestra actitud o enfoque; prosigue con la energía y creatividad con que los acometemos y los convertimos en oportunidades, y concluye con el cultivo y mantenimiento de una voluntad interior que nos permita manejar la derrota y la dificultad.

Hablamos así de tres disciplinas interdependientes, interrelacionadas y fluidamente contingentes: *percepción*, *acción* y *voluntad*.

Es un proceso simple (pero no fácil, insisto).

Seguiremos el uso de este proceso por sus practicantes a lo largo de la historia, los negocios y la literatura. Conforme examinemos ejemplos específicos de cada paso desde todos los ángulos, aprenderemos a inculcar en nosotros esa actitud y a apropiarnos de su ingenio, con lo que descubriremos cómo crear nuevas posibilidades cada vez que se cierra una puerta.

De los relatos de los practicantes aprenderemos a manejar los obstáculos más comunes —sea que estemos expuestos o encerrados, el tipo de obstáculos que

han obstruido a la gente desde siempre— y a aplicar a nuestra vida el método general de esos practicantes. Porque los obstáculos no sólo son de esperar; también hay que aceptarlos.

¿Aceptarlos?

Sí, puesto que en realidad son oportunidades para probarnos a nosotros mismos, intentar cosas nuevas y, en definitiva, triunfar.

El obstáculo es el camino.

---

* Aunque soy de la opinión de que el estoicismo es una filosofía fascinante y trascendente, entiendo que vives en la realidad y que no tienes tiempo para una lección de historia. Lo que necesitas son estrategias reales que te ayuden a resolver tus problemas, así que a eso se dedica este libro. Si deseas recursos adicionales y lecturas recomendadas sobre el estoicismo, te proveeré de ellos en la lista de lecturas al final de este volumen.

Primera parte

Percepción

¿Qué es la percepción? Es la forma en que vemos y entendemos lo que sucede a nuestro alrededor, y lo que decidimos que esos hechos significarán. Nuestras percepciones pueden ser una fuente de fortaleza o de gran debilidad. Si somos impulsivos, subjetivos y miopes, sólo contribuiremos a nuestros problemas. Para que el mundo que nos rodea no nos abrume, debemos aprender a limitar nuestras pasiones y el control que ejercen sobre nuestra vida, tal como lo hacían los antiguos. Requiere habilidad y disciplina librarse de las plagas de las malas percepciones, distinguir entre señales confiables y engañosas y eliminar prejuicios, expectativas y temores. Pero vale la pena intentarlo, porque lo que queda después de todo esto es la *verdad*. Mientras otros se emocionan o asustan, nosotros permaneceremos tranquilos e imperturbables. Veremos las cosas simple y directamente, como son, ni buenas ni malas. Ésta será una ventaja increíble para nosotros en nuestra lucha contra los obstáculos.

La disciplina de la percepción

Antes de que llegara a ser un magnate petrolero, John D. Rockefeller fue contador e inversionista en ciernes, un efímero financiero en Cleveland, Ohio. Hijo de un delincuente alcohólico que había abandonado a su familia, el joven Rockefeller obtuvo su primer empleo en 1855, a los dieciséis años de edad (fecha que en lo sucesivo él celebró como “Día del Trabajo”). En ese entonces le bastaba con ganar cincuenta centavos de dólar al día.

Pero después llegó la crisis. Específicamente, la crisis de 1857, una honda depresión económica nacional que tuvo su origen en Ohio y sacudió en particular a Cleveland. La quiebra de numerosas empresas y el desplome del precio de los cereales en todo el país interrumpieron pronto la expansión al oeste. El resultado fue una depresión devastadora que se prolongó varios años.

Rockefeller pudo haberse alarmado. La mayor depresión del mercado hasta entonces lo acometió justo cuando por fin empezaba a comprender los negocios. Pudo haber corrido como su padre. Pudo haber dejado por completo las finanzas en favor de una carrera menos riesgosa. Pero a pesar de ser tan joven, tenía sangre fría: una serenidad inquebrantable bajo una intensa presión. Era capaz de no perder la cabeza aun si perdía la camisa. Mejor aún, no perdió la cabeza mientras todos los demás se volvían locos.

En lugar de lamentar aquel trastorno económico, Rockefeller observó con atención esos importantes acontecimientos. Casi perversamente, decidió considerar todo como una oportunidad de aprendizaje, una iniciación en el mercado. Ahorró en silencio y advirtió qué hacían mal los demás. Vio las debilidades de la economía que muchos daban por sentadas, y entendió que esto los dejaba incapacitados para los cambios o las sacudidas.

Interiorizó una valiosa lección que conservaría siempre: el mercado era inherentemente impredecible, y a menudo malévolo; sólo una mente racional y disciplinada podía sacar provecho de él. Se dio cuenta de que la especulación llevaba al desastre y de que debía ignorar en todo momento a la "insensata multitud" y sus inclinaciones.

Puso en práctica de inmediato esas ideas. Cuando tenía veinticinco años, un grupo de inversionistas le propuso poner quinientos mil dólares bajo su cuidado si era capaz de señalarles los pozos petroleros convenientes. Agradecido por esa oportunidad, visitó los campos petroleros vecinos. Días más tarde disgustó a sus patrocinadores al regresar a Cleveland con las manos vacías y sin haber gastado ni invertido un solo dólar de sus fondos. No creía que aquél fuera el momento oportuno, por entusiasta que fuese el resto del mercado, así que devolvió el dinero y se mantuvo lejos de la perforación petrolera.

Esa firme autodisciplina y objetividad fue lo que le permitió aprovechar un obstáculo tras otro en su vida, durante la Guerra Civil y en las crisis económicas de 1873, 1907 y 1929. Como él mismo señaló en una ocasión, tendía a ver la oportunidad contenida en cada desastre, a lo cual podríamos añadir que poseía la fuerza necesaria para resistir toda tentación o conmoción, por seductora que fuera y en cualquier situación.

Veinte años después de esa primera crisis, Rockefeller controlaba ya por sí solo noventa por ciento del mercado petrolero. Sus codiciosos competidores habían sucumbido. Sus nerviosos colegas habían vendido sus acciones y abandonado el sector. Sus pusilánimes detractores habían desertado.

Durante el resto de su vida, cuanto mayor era el caos, más tranquilo se mostraba él, en particular cuando quienes lo rodeaban caían presa del pánico o la codicia. Hizo gran parte de su fortuna en esas fluctuaciones del mercado, porque veía lo que los demás eran incapaces de percibir. Esa sagacidad pervive hoy en el famoso adagio de Warren Buffet: "Teme cuando otros codicien, codicia cuando otros teman". Como todos los grandes inversionistas, Rockefeller conseguía resistir el impulso en favor de un frío y duro sentido común.

Impresionado por su imperio, un crítico describió el consorcio Standard Oil como una "mítica criatura proteica" capaz de metamorfosearse en cada intento por los competidores o el gobierno de desmantelarlo. Aunque eso se dijo como una crítica, en realidad hablaba de la resistente, adaptable, serena y brillante personalidad de Rockefeller. Nada lo perturbaba: ni la crisis económica, ni un seductor espejismo de falsas oportunidades, ni enemigos agresivos y bravucones

y ni siquiera los fiscales federales (quienes sufrían cuando lo interrogaban, porque él nunca mordía el anzuelo, ni se ponía a la defensiva ni se alteraba).

¿Había nacido de esa forma? No. Aquélla era una conducta adquirida. Y él aprendió en alguna parte la lección de la disciplina. Esto se inició en la crisis de 1857, en lo que él mismo llamó la "escuela de la adversidad y el estrés".

"¡Dichosos los jóvenes que deben luchar para tender los cimientos de su propia vida!", dijo una vez. "Jamás dejaré de agradecer mis tres años y medio de aprendizaje y las dificultades que tuve que vencer a lo largo del camino."

Por supuesto que muchas otras personas experimentaron también esos riesgosos tiempos; todas ellas asistieron a la misma escuela de complicaciones. Pero pocas reaccionaron como él. No muchas se habían preparado para ver oportunidades en los obstáculos; para entender que lo que les sucedía no era una desgracia irreparable, sino un regalo instructivo, la posibilidad de *aprender* de un raro momento en la historia económica.

Tropezarás con muchos obstáculos en la vida, merecidos e inmerecidos. Y una y otra vez descubrirás que lo importante no es qué son esos obstáculos, sino cómo los ves, cómo reaccionas a ellos y que mantengas la calma. Aprenderás que esta reacción determinará que tengas éxito o no en superar esos escollos, e incluso en prosperar gracias a ellos.

Donde alguien ve una crisis, otro puede ver una oportunidad. Donde alguien es cegado por el éxito, otro ve la realidad con una objetividad despiadada. Donde uno pierde el control de las emociones, otro permanece tranquilo. Desesperación, desesperanza, temor, impotencia: estas reacciones dependen de nuestra percepción. Date cuenta de que nada nos *obliga* a sentir eso; nosotros *decidimos* ceder a esas sensaciones. O, como Rockefeller, decidimos *no* hacerlo.

Justo de esa divergencia —entre cómo percibía su entorno y cómo suele hacerlo el resto del mundo— nació su casi incomprensible éxito. Su cautelosa seguridad en sí mismo era una forma increíble de poder: el de percibir lo que otros consideraban negativo como algo por abordar racional y claramente, y sobre todo como una oportunidad, no algo que temer o lamentar.

Rockefeller es más que una mera analogía.

Nosotros vivimos nuestra propia Edad de Oro. En menos de una década hemos experimentado dos grandes burbujas económicas, el desmoronamiento de industrias enteras y la perturbación de muchas vidas. Todo esto nos produce una sensación de inmensa injusticia. Vuelcos financieros, descontento civil, adversidad. La gente está asustada y desanimada, molesta e intranquila, y se

congrega en Zuccotti Park o en comunidades en línea. Y así es como debe ser, ¿no?

No necesariamente.

Las apariencias engañan. Lo que está detrás y debajo de ellas es lo que importa.

Podemos aprender a percibir las cosas de otra manera, a traspasar las ilusiones que otros creen o temen. Podemos dejar de ver como "problemas" las dificultades que están frente a nosotros. Podemos aprender a concentrarnos en lo verdadero.

Muy a menudo reaccionamos emocionalmente, nos desanimamos y perdemos la perspectiva. Todo esto convierte lo malo en algo peor. Percepciones inútiles pueden invadir nuestra mente —ese lugar sagrado de la razón, la acción y la voluntad— y desorientarnos.

Nuestro cerebro evolucionó para un entorno muy distinto del que hoy habitamos. En consecuencia, cargamos un bagaje biológico muy diverso. Los seres humanos somos aún expertos en detectar peligros y amenazas que ya no existen; piensa en el sudor frío que sientes cuando pasas por dificultades económicas, o en la respuesta de pelear o huir que irrumpe en ti cuando tu jefe te habla a gritos. Nuestra seguridad no está en riesgo en este caso —no moriremos de hambre ni estallará la violencia—, pese a que así nos lo parezca en ocasiones.

Podemos decidir cómo responder a situaciones como ésas (o cualquier otra). Podemos dejarnos llevar ciegamente por tales sensaciones primitivas o entenderlas y aprender a eliminarlas. La disciplina de la percepción te permite ver con claridad la ventaja y curso de acción correcto en toda situación, sin la pestilencia del pánico o el temor.

Rockefeller comprendió esto y se quitó los grilletes de las percepciones malas y destructivas. Perfeccionó la aptitud de controlar, canalizar y entender esas señales. Esto era como un superpoder, porque la mayoría no tiene acceso a esa parte de sí misma, es esclava de impulsos e instintos que jamás ha cuestionado.

Podemos ver racionalmente el desastre. O como Rockefeller, podemos ver una *oportunidad* en cada desastre y transformar esa situación negativa en una educación, un conjunto de habilidades o una fortuna. Bien visto, todo lo que sucede —sea un colapso económico o una tragedia personal— es una posibilidad de avanzar, así se trate de una circunstancia imprevista.

Hay algunas cosas por tener en mente cuando enfrentamos un obstáculo que

parece insuperable. Debemos tratar de:

- Ser objetivos
- Controlar nuestras emociones y mantener la calma
- Optar por ver lo bueno en cada situación
- Calmar nuestros nervios
- Ignorar lo que molesta o limita a otros
- Poner las cosas en perspectiva
- Volver al presente
- Concentrarnos en lo que podemos controlar

Así es como podrás ver una oportunidad en un obstáculo.

Pero esto no ocurre solo. Es un proceso, que resulta de la autodisciplina y la lógica.

Y esa lógica está a tu disposición. Lo único que falta es que la utilices.

Reconoce tu fuerza

Si decides no ser lastimado, no te sentirás así.
Y si no te sientes lastimado es que no lo estás.

MARCO AURELIO

Rubin “Hurricane” Carter, distinguido aspirante al título de los pesos medianos, fue injustamente acusado a mediados de la década de 1960, en el pináculo de su carrera boxística, de un crimen espantoso: triple homicidio. Sometido a juicio, recibió un veredicto sesgado e inmerecido: tres cadenas perpetuas.

Ésa fue una vertiginosa caída de las alturas del éxito y la fama. Carter se presentó en prisión ataviado con un costoso traje a la medida, un anillo con un diamante de cinco mil dólares y un reloj de oro. Mientras esperaba a que se le combinara con la población carcelaria, pidió hablar con el director.

Mirando a éste a los ojos, procedió a informarle que no renunciaría a lo último que le quedaba: él mismo. En su memorable declaración, le dijo: “Sé que usted no tuvo nada que ver con la injusticia que me ha traído a la cárcel, así que estoy dispuesto a permanecer aquí hasta el final. Pero por ningún motivo permitiré que se me trate como prisionero, porque no soy y nunca seré una persona *indefensa*”.

En vez de desplomarse —como habrían hecho muchos en esa terrible situación—, Carter se negó a renunciar a libertades innatamente suyas: su actitud, sus creencias, sus decisiones. Así lo arrojaran en prisión o lo tuviesen en reclusión solitaria semanas enteras, aseguró que aún era capaz de decidir, algo que no podrían arrebatarle como lo habían hecho con su libertad física.

¿Estaba enojado por lo ocurrido? Desde luego; estaba furioso. Pero como

sabía que el enojo no era constructivo, se rehusó a enfurecerse. Se rehusó a doblegarse, envilecerse o desesperarse. No usaba uniforme, no consumía la comida de la cárcel, no aceptaba visitas, no asistía a las audiencias de libertad condicional ni trabajaba en el comedor para reducir su sentencia. Además, no permitía que lo tocaran. Nadie podía ponerle una mano encima, a menos que quisiera pelea.

Todo esto perseguía un propósito: dedicar cada segundo de su energía a su defensa. Consagraba cada minuto a leer, sobre derecho, filosofía, historia. Nadie iba a arruinarle la vida; lo habían metido donde no merecía estar, y no tenía intención de permanecer ahí. Aprendería, leería y sacaría el máximo provecho del tiempo de que disponía. Saldría de la cárcel no sólo como un individuo libre e inocente; también como un hombre mejor.

Fueron necesarios diecinueve años y dos juicios para invalidar aquel veredicto, pero cuando Carter dejó la prisión, simplemente reanudó su vida. No emprendió un juicio para que lo indemnizaran, y ni siquiera pidió una disculpa al tribunal. Para él, eso habría implicado admitir que se le había arrancado algo, y él jamás lo había visto así, aun en lo más oscuro de su reclusión solitaria. Había tomado una decisión: “Esto no me afectará. Habría preferido que no sucediera, pero yo decido cómo influirá en mí; *nadie más tiene ese derecho*”.

Nosotros mismos decidimos qué haremos con cada situación. Si nos destruirá o resistiremos. Si la aceptaremos o rechazaremos. Nadie puede obligarnos a rendirnos ni a creer en algo que es falso (como que una situación resulta irremediable o imposible de mejorar). Tenemos absoluto control sobre nuestras percepciones.

Alguien puede meternos a la cárcel, etiquetarnos, privarnos de nuestras pertenencias, pero nadie controlará nunca nuestros pensamientos, creencias y *reacciones*.

Lo cual quiere decir que jamás estamos completamente indefensos.

Incluso en la cárcel, en medio de incontables privaciones, algunas libertades perduran. Tu mente sigue en tu poder (si eres afortunado, dispones de libros) y tienes tiempo, mucho tiempo. Carter no tenía mucho poder, pero comprendía que eso no era lo mismo que estar *indefenso*. Muchas grandes figuras, de Nelson Mandela a Malcolm X, entendieron esa distinción fundamental. Gracias a eso convirtieron la cárcel en el taller donde se transformaron y en la escuela donde transformaron a otros.

Si una sentencia injusta puede ser no sólo atenuada, sino también

transformadora y beneficiosa, nada de lo que experimentemos será infructuoso. De hecho, si mantenemos nuestro buen juicio, podemos retroceder y recordar que, por sí misma, ninguna situación es buena o mala. Esta idea es algo que, como seres humanos, introducimos en nuestras circunstancias gracias a nuestra percepción.

Para una persona, una situación puede ser negativa. Para otra, la misma situación podría ser positiva.

“Nada es bueno o malo; pensar que lo es lo vuelve así”, dijo Shakespeare.

Laura Ingalls Wilder, autora de la clásica serie de libros *La casa de la pradera*, puso en práctica esa idea mientras enfrentaba algunos de los más difíciles y despiadados elementos del planeta: una tierra árida e infértil, un territorio indio, las llanuras de Kansas y las húmedas regiones de Florida. No dio cabida al temor ni al cansancio, porque todo lo veía como una aventura. En cualquier parte era posible hacer algo nuevo, perseverar con un espíritu alegre y pionero ante cualquier cosa que el destino les deparara a su esposo y a ella.

Esto no quiere decir que ella viese el mundo color de rosa. Simplemente eligió ver cada situación como lo que podía ser, junto con un arduo trabajo y un espíritu optimista. Otros toman la decisión opuesta. En cuanto a nosotros, nos basta con enfrentar cosas que distan mucho de ser tan intimidantes y pronto decidimos que estamos fritos.

Así es como los obstáculos se convierten en obstáculos.

En otras palabras, nuestra percepción de los acontecimientos nos vuelve cómplices de la creación —y destrucción— de cada uno de nuestros obstáculos.

No hay bien ni mal fuera de nosotros, sólo percepción. Hay sucesos, y la historia que nos contamos a nosotros mismos sobre su significado.

Este pensamiento lo cambia todo, ¿no es cierto?

Si un compañero de trabajo comete por descuido un error que te hace perder ventas, quizás esto sea lo que has dedicado tanto tiempo y esfuerzo a evitar, pero podría ser también, con un cambio de percepción, justo lo que buscabas: la posibilidad de traspasar defensas e impartir una lección que sólo puede aprenderse con la experiencia. Un *error* se convierte en *enseñanza*.

El suceso no cambia: alguien falló. Pero la evaluación y el resultado son distintos. Este enfoque te da una ventaja; el otro te hace sucumbir al enojo o al temor.

Que tu mente te diga que algo es horrible, malo, imprevisto o negativo no significa que debas estar de acuerdo. Que otros digan que algo es irremediable,

absurdo o desastroso no significa que lo sea. Nosotros decidimos qué historia nos contamos. O si nos contamos alguna para comenzar.

Bienvenido al poder de la percepción. Ésta se aplica a toda situación y es imposible de obstruir. Lo único que podemos hacer es *renunciar* a ella.

Y eso es decisión tuya.

Calma tus nervios

> Lo que un hombre así necesita no es valentía, sino controlar sus nervios, una fría obstinación. Esto sólo se obtiene con la práctica.
>
> THEODORE ROOSEVELT

Ulysses S. Grant posó en una ocasión para el famoso fotógrafo de la Guerra Civil, Mathew Brady. El estudio estaba demasiado oscuro, así que Brady envió a la azotea a un asistente para que dejara al descubierto un tragaluz. El asistente resbaló y destrozó aquél. Los espectadores vieron horrorizados que pedazos de cristal de cinco centímetros de largo caían del techo como dagas y estallaban alrededor de Grant, cada uno de ellos más que suficiente para inducir un desenlace fatal.

Cuando los últimos pedazos cayeron al suelo, Brady volteó y vio que Grant no se había movido. Estaba ileso. El general miró el agujero en el techo y después volvió a ver a la cámara, como si no hubiera pasado nada en absoluto.

Durante la campaña terrestre, Grant inspeccionaba la escena con unos binoculares cuando explotó una granada enemiga que mató al caballo junto a él. Mantuvo fija la mirada en el frente, sin dejar un instante los binoculares. En otra ocasión en la que Grant se encontraba en City Point, el cuartel general de la Unión, cerca de Richmond, las tropas descargaban un buque de vapor que de repente hizo erupción. Todo mundo se echó pecho tierra, menos Grant, a quien se vio correr hacia la escena de la explosión mientras escombros, granadas y hasta cadáveres caían del cielo.

Así es un hombre que se controla adecuadamente. Así es un hombre que

tiene una misión que cumplir y que lo soporta todo para conseguirlo. Eso es el temple.

Pero de regreso a nuestra vida...

Nosotros somos un manojo de nervios.

Competidores asedian nuestros negocios. Problemas inesperados asoman súbitamente la cabeza. Nuestro mejor empleado renuncia sin previo aviso. El sistema de computación no puede manejar la carga que le hemos impuesto. Estamos fuera de nuestra zona de confort. El jefe nos obliga a hacerlo todo. Todo cae y resuena en torno nuestro justo cuando sentimos que ya no podemos manejarlo.

¿Bajamos la mirada, ignoramos eso? ¿Parpadeamos una o dos veces y redoblamos nuestra concentración? ¿O nos sentimos trastornados? ¿Intentamos disipar con medicamentos esas sensaciones “malas”?

Y eso es sólo lo que sucede sin querer. Porque no hay que olvidar que siempre hay personas deseosas de atraparte. Que te quieren intimidar. Desconcertar. Presionarte para que tomes una decisión antes de que tengas toda la información que necesitas. Quieren que pienses y actúes a su modo, no al tuyo.

Así que la pregunta es: ¿vas a permitírselo?

Cuando apuntamos alto, es inevitable que haya estrés y presiones. Que sucedan cosas que nos tomen desprevenidos, nos amenacen o atemoricen. Las sorpresas (sobre todo las desagradables) están casi aseguradas. El riesgo de que nos sintamos abrumados siempre está presente.

En esas situaciones, el talento no es la característica más socorrida, sino la firmeza y el aplomo, porque estos dos atributos preceden a la oportunidad de poner en juego cualquier otra destreza. Debemos poseer, como explicó Voltaire, sobre el secreto del gran éxito militar del primer duque de Marlborough, ese “tranquilo valor en medio del tumulto y serenidad de alma en el peligro, que los ingleses llaman cabeza fría”.

Más allá de cuánto sea el verdadero riesgo que corremos, el estrés puede ponernos en las garras de nuestras más bajas —y temibles— reacciones instintivas.

No pienses ni por un segundo que la firmeza, el aplomo y la serenidad son los sutiles atributos de un aristócrata. A fin de cuentas, el temple es cuestión de desafío y control.

Como cuando dices: *Me* niego *a reconocer eso. No acepto que se me*

intimide. Resisto la tentación de declarar que esto es un fracaso.

Sin embargo, el temple también es cuestión de aceptación: *Supongo que es algo que está en mí. No puedo darme el lujo de permitir que esto me sacuda ni de repetir voces de alarma en mi cabeza. Estoy muy ocupado y demasiadas personas cuentan conmigo.*

Desafío y aceptación conviven adecuadamente en el siguiente principio: siempre hay un contrataque, siempre una escapatoria o salida, así que no hay razón para alterarse. Nadie dijo que esto sería fácil y desde luego que es mucho lo que está en juego, pero el camino está justo ahí para quienes estén dispuestos a seguirlo.

Eso es lo que debemos hacer. Y sabemos que será difícil, incluso tal vez aterrador.

Pero estamos listos para eso. Somos serios y formales y no nos atemorizaremos.

Esto significa que debemos prepararnos para las realidades de nuestra situación y tranquilizarnos para que podamos dar lo mejor de nosotros. Armarnos de valor. Librarnos de lo malo cuando ocurra y reafirmarnos; mirar al frente como si nada hubiera pasado.

Porque esto es cierto, como ya sabes. Si mantienes tu temple, en realidad no "pasó" nada; nuestra percepción se aseguró de que aquello no fuera nada de importancia.

Controla tus emociones

Si deseas tener un gran imperio, gobiérnate a ti mismo.
PUBLIO SIRO

Cuando Estados Unidos entró en la contienda por enviar a los primeros hombres al espacio, se enseñó a los astronautas una habilidad sobre cualquier otra: el arte de *no* alarmarse.

Cuando la gente se alarma, comete errores. Deshabilita los sistemas. Hace a un lado los procedimientos, ignora las reglas. Se desvía del plan. Se vuelve insensible y deja de pensar con claridad. Sólo reacciona, no a lo que debe, sino a las hormonas de la supervivencia que corren por sus venas.

Bienvenido a la fuente de la mayoría de nuestros problemas en la Tierra. Todo se planea en gran detalle, pero de pronto algo marcha mal y lo primero que hacemos es cambiar nuestro plan por un desahogo emocional. Algunos de nosotros casi anhelamos hacer sonar la alarma, porque eso es más fácil que lidiar con lo que nos mira de frente.

A 250 kilómetros sobre la superficie terrestre, en una nave espacial más pequeña que un Volkswagen, eso es la muerte. El pánico es el suicidio.

Así que debemos aprender a eliminarlo. Y eso no es fácil.

Antes del primer lanzamiento, la NASA creó una y otra vez ese fatídico día para los astronautas, paso a paso: desde lo que desayunarían hasta el trayecto a la plataforma de despegue. Poco a poco, en una serie gradual de “exposiciones”, los astronautas fueron introducidos a cada imagen y sonido de la experiencia de su despegue al espacio. Lo hicieron tantas veces que eso se volvió tan natural y conocido como respirar. Lo practicaban todo, sin dejar nada fuera más que el

lanzamiento mismo, para garantizar que despejaran cada variable y se deshicieran de toda la incertidumbre.

La incertidumbre y el miedo se alivian con la autoridad. La capacitación es autoridad. Es una válvula de escape. Con suficiente exposición, puedes descartar los ordinarios y hasta innatos temores que proceden sobre todo del desconocimiento. Por fortuna, el desconocimiento es simple (no fácil) de resolver, lo que vuelve posible aumentar nuestra tolerancia al estrés y la incertidumbre.

John Glenn, el primer astronauta estadunidense en orbitar la Tierra, pasó casi un día en el espacio con un ritmo cardiaco de menos de cien pulsaciones por minuto. Ése era un hombre no sólo sentado a los controles de la cápsula, sino que también controlaba sus emociones. Un hombre que había cultivado apropiadamente lo que Tom Wolfe llamaría más tarde "lo que hay que tener".

Pero tú... enfrentas a un cliente o a un desconocido en la calle y sientes que el corazón se te sale del pecho, o se te pide que te dirijas a una multitud y el estómago se te hace añicos.

Es momento de darse cuenta de que eso es un lujo, una concesión a nuestro ser inferior. En el espacio, la diferencia entre la vida y la muerte está en la regulación emocional.

Oprimir el botón equivocado, leer incorrectamente el tablero de instrumentos, ejecutar una secuencia con demasiada anticipación: nada de esto podría haberse permitido en una exitosa misión del *Apollo*; las consecuencias habrían sido desastrosas.

Así, la pregunta para los astronautas no era "¿Qué tan calificado estás como piloto?", sino "¿Puedes mantener un ánimo sereno? ¿Puedes combatir el impulso de alarmarte y concentrarte en cambio en lo que eres capaz de modificar, en la tarea urgente?".

En la vida es igual. Los obstáculos nos vuelven impulsivos, pero la única manera en que los sobreviviremos o venceremos consiste en mantener bajo control nuestras emociones y tranquilizarnos pase lo que pase, independientemente de las fluctuaciones de los sucesos externos.

Los griegos tenían una palabra para eso: *apathéia*.

Se trata de la ecuanimidad que procede de la ausencia de emociones irracionales o extremas. No de la completa pérdida de sensibilidad, sino de la pérdida de la que es dañina e inútil. No le des entrada a la negatividad, no permitas que esas emociones se disparen siquiera. Di nada más: *No, gracias. No*

puedo darme el lujo de alarmarme.

Ésta es la habilidad que debes cultivar —estar libre de molestias y perturbaciones— para concentrar exclusivamente tu energía en resolver tus problemas, no en reaccionar a ellos.

Un correo electrónico urgente de tu jefe. Un sujeto insufrible en un bar. Una llamada del banco: tu financiamiento fue rechazado. Alguien que toca a la puerta; hubo un accidente.

Como escribe Gavin de Becker en *The Gift of Fear*: "Cuando estés preocupado, pregúntate: '¿Qué decido no ver en este momento?'. ¿Qué cosas importantes pasas por alto al haber optado por la preocupación sobre la introspección, la alerta o la sabiduría?".

Para decirlo de otra manera: ¿tu desasosiego te ofrece más opciones?

A veces lo hace. Pero ¿en *este* caso?

No, supongo que no.

Entonces...

Si una emoción no puede modificar la condición o situación que enfrentas, es probable que sea una emoción inútil. O muy posiblemente, destructiva.

Pero así es como me siento.

De acuerdo, nadie dijo que no debías sentir nada. Nadie dijo que no debes llorar. Olvídate de la "hombría". Si debes tomarte un momento, hazlo sin la menor duda. La verdadera fortaleza radica en el control o, como lo expresó Nassim Taleb, la *domesticación* de nuestras emociones, no en pretender que no existen.

Así que siéntelas. Sólo no confundas emocionarte por un problema con enfrentarlo. Porque son dos cosas tan distintas como dormir y estar despierto.

Siempre es posible que te recuerdes: *Soy yo quien tiene el control, no mis emociones. Sé qué ocurre aquí. No voy a conmocionarme ni a molestarme*.

Vencemos las emociones con la lógica, o al menos ésa es la idea. La lógica radica en preguntas y afirmaciones. Con suficientes de ellas, llegamos a las causas últimas (que siempre son más fáciles de tratar).

Perdimos dinero.

¿Acaso no son las pérdidas una parte muy común de los negocios?

Sí.

¿Esas pérdidas son catastróficas?

No necesariamente.

Entonces esto no es del todo inesperado, ¿verdad? ¿Cómo podría ser tan malo eso? ¿Por qué te alteras tanto por algo que se supone que debe ocurrir al menos de vez en cuando?

Bueno... este...yo...

No sólo eso. Además, has lidiado con situaciones peores que ésa. ¿No sería mejor que aplicaras algo de esa habilidad en lugar de enojarte?

Intenta tener esa conversación contigo mismo y ve si esas emociones extremas se sostienen. Ten la seguridad de que no durarán mucho tiempo.

Después de todo, es probable que no mueras por nada de eso.

Quizá sea útil que te repitas siempre que sientas aproximarse un ataque de ansiedad: *No voy a morir a causa de eso. No voy a morir a causa de eso. No voy a morir a causa de eso*.

O prueba la pregunta de Marco Aurelio:

> ¿Lo que sucedió te impide actuar con justicia, generosidad, control de ti mismo, cordura, prudencia, sinceridad, humildad y franqueza?

No.

¡Entonces vuelve al trabajo!

Inconscientemente, deberíamos hacernos sin cesar esta pregunta: *¿Es necesario que entre en pánico por esto?*

Y la respuesta —como para los astronautas, los soldados, los médicos y muchos otros profesionales— debe ser: *No, porque me preparé para esta situación y puedo controlarme*. O bien *No, porque soy dueño de mis emociones, y capaz de darme cuenta de que eso no aportaría nada constructivo.*

Practica la objetividad

> No permitas que la fuerza de una impresión te derribe; sólo dile: “Un momento; quiero saber quién eres y qué representas. Te pondré a prueba”.
>
> EPICTETO

La frase “Eso fue lo que pasó y es algo malo” consta en realidad de dos impresiones. La primera —“Eso fue lo que pasó”— es objetiva. La segunda —“es algo malo”— es subjetiva.

Miyamoto Musashi, espadachín samurái del siglo XVI, ganó incontables combates con temibles adversarios, e incluso con varios de ellos al mismo tiempo, en los que estaba desarmado. En *El libro de los cinco anillos* señala la diferencia entre observar y percibir. El ojo perceptivo es débil, escribió; el ojo observador es fuerte.

Musashi comprendía que el ojo observador ve simplemente lo que está ahí. El ojo perceptivo ve más de lo que está ahí.

El ojo observador ve los hechos, libre de distracciones, exageraciones y percepciones equivocadas. El ojo perceptivo ve “obstáculos insuperables” o “grandes reveses”, o incluso sólo “dificultades”. Mete en la refriega sus propias complicaciones. Aquél es útil, éste no.

Para parafrasear a Nietzsche, a veces ser superficial —considerar las cosas sólo a primera vista— es el enfoque más profundo.

En nuestra propia vida, ¿cuántos problemas parecen provenir de aplicar juicios a cosas que no controlamos, como si éstas tuvieran que ser de *determinada* manera? ¿Qué tan a menudo vemos lo que pensamos que está ahí o

que debería estar, en lugar de lo que realmente está?

Habiéndonos serenado y contenido nuestras emociones, podemos ver las cosas como son. Podemos hacer eso con el uso de nuestro ojo observador.

Las percepciones son el problema. Nos dan la "información" que no necesitamos, justo en el momento en el que sería mucho mejor que nos concentráramos en lo que está frente a nosotros: el lance de una espada, una negociación crucial, una oportunidad, un destello de discernimiento o de cualquier otra cosa.

Todo en nuestro cerebro animal trata de comprimir el espacio entre la impresión y la percepción. Piensa, percibe, actúa, con apenas unos cuantos milisegundos entre una cosa y otra.

El cerebro de un ciervo le ordena correr porque las cosas están mal. Y él corre. A veces, directamente contra el tráfico.

Nosotros podemos cuestionar este impulso. Podemos discrepar de él. Podemos ignorar ese reflejo, examinar la amenaza antes de actuar.

Pero esto requiere fortaleza. Es un músculo que debe desarrollarse. Y los músculos se desarrollan con la tensión, mediante el hecho de levantar y sostener.

Por eso Musashi y la mayoría de quienes practican las artes marciales se concentran en la preparación mental tanto como en el adiestramiento físico. Ambos son igualmente importantes, y requieren un ejercicio y una práctica igualmente vigorosos.

En los textos de los estoicos vemos un ejercicio que podría describirse como "Expresiones de desdén". Los estoicos usan el desprecio como un agente para desentrañar las cosas y "despojarlas de la leyenda que las cubre".

Epicteto les decía a sus alumnos, cuando citaban a un gran pensador, que imaginaran que observaban a esa persona mientras hacía el amor. Pues bien, tú deberías intentar lo mismo la próxima vez que alguien te intimide o te haga sentir inseguro. Velo en tu mente, cómo grita y gime en la precariedad de su vida privada, justo como el resto de nosotros.

Marco Aurelio tenía una versión de este ejercicio en la que describía cosas caras o sofisticadas sin sus eufemismos; la carne asada es un animal muerto y el vino añejado no es otra cosa que uvas viejas y fermentadas. La finalidad de esto era ver tales cosas como realmente son, sin ninguna ornamentación.

Podemos hacer esto con cualquier cosa o persona que se interponga en nuestro camino. Ese ascenso que significa tanto, ¿qué es en realidad? Nuestros críticos y detractores que nos hacen sentir tan reducidos, pongámoslos en el

lugar que les corresponde. Es mejor ver las cosas como son de verdad, no como aquello en lo que las hemos convertido en nuestra mente.

Objetividad quiere decir eliminar el "tú" —la parte subjetiva— de la ecuación. Sólo piensa: ¿qué sucede cuando les damos consejos a los demás? Sus problemas son muy claros para nosotros, y obvias las soluciones. Algo que está presente cuando nosotros lidiamos con nuestros propios obstáculos siempre falta cuando oímos los problemas de otras personas: el bagaje. Con otros podemos ser objetivos.

Entendemos la situación tal como es y nos aprestamos de inmediato a ayudar a nuestro amigo a resolverla. Egoísta y estúpidamente nos ahorramos la lástima, la sensación de persecución y las quejas de nuestra propia vida.

Toma por caso tu situación y finge que no te sucede a ti. Haz como si no fuera importante, como si careciera de toda relevancia. ¿Cuánto más fácil te sería saber qué hacer? ¿Cuánto más rápida y desapasionadamente podrías medir el escenario y sus opciones? Podrías darlo por descontado, aceptarlo con tranquilidad.

Piensa en todas las formas en que alguien podría resolver un problema específico. Piensa *de verdad* en eso. Date a ti mismo claridad, no compasión; habrá mucho tiempo para esto último. Éste es un ejercicio, lo cual significa que implica repetición. Cuanto más lo intentes, mejor serás para esto. Cuanto mejor te vuelvas para ver las cosas como son, más trabajará en tu favor la percepción, no en tu contra.

Cambia de perspectiva

> El hombre no simplemente existe, sino que siempre decide cómo será su existencia, qué será de él en el momento siguiente. Por esa misma razón, cada ser humano tiene la libertad de cambiar en cualquier instante.
>
> VIKTOR FRANKL

Una vez en que el general ateniense Pericles partió a una misión naval en la guerra del Peloponeso, hubo un eclipse solar y su flota de ciento cincuenta barcos quedó sumida en la oscuridad. Sorprendidos por este hecho inesperado y desorientador, sus hombres cayeron en un estado de pánico. A diferencia de la tripulación, Pericles se mostró impertérrito. Se acercó al timonel, se quitó la capa y le cubrió el rostro con ella. Le preguntó si le daba miedo lo que veía.

No, claro que no.

¿Qué importancia tiene entonces, replicó Pericles, cuál sea la causa de la oscuridad?

Los griegos eran astutos. Pero debajo de esta pregunta de Pericles está la noción fundamental en la que se basa no sólo la filosofía estoica, sino también la psicología cognitiva: *la perspectiva lo es todo*.

Es decir, cuando puedes descomponer algo en las partes que lo integran o verlo desde un nuevo ángulo, pierde su poder sobre ti.

El temor es debilitador, embaucador, fatigoso y a menudo irracional. Pericles entendía muy bien esto, y fue capaz de usar el poder de la perspectiva para vencerlo.

Los griegos sabían que con frecuencia optamos por la explicación ominosa sobre la simple, en nuestro detrimento. Que tememos los obstáculos porque

nuestra perspectiva es la equivocada; que un simple cambio de perspectiva puede alterar enteramente nuestra reacción. La tarea, como demostró Pericles, no es ignorar el temor, sino explicarlo para hacerlo desaparecer. Toma aquello que temes —cuando el miedo se apodere de ti— y descomponlo en las partes que lo integran.

Recuerda: nosotros decidimos cómo ver las cosas. Poseemos aún la capacidad de alterar la perspectiva en cada situación. No podemos cambiar los obstáculos —esa parte de la ecuación es inamovible—, pero el poder de la perspectiva puede modificar la apariencia de esos obstáculos. La forma en que abordamos, vemos y contextualizamos un obstáculo, y lo que nos decimos a nosotros mismos que éste significa, determina lo terrible y difícil que será vencerlo.

Tú decides si quieres o no poner el yo al frente de algo (Yo *odio hablar en público;* Yo *me equivoqué*; Yo *he sido perjudicado por esto*). Esto añade un elemento extra: tú en relación con ese obstáculo, en vez de únicamente el obstáculo como tal. Y con la perspectiva incorrecta, nos abruma y consume algo que en realidad es muy pequeño. ¿Por qué entonces nos sometemos a eso?

La perspectiva correcta tiene un extraño modo de reducir los obstáculos —y la adversidad— a su verdadera dimensión.

Pero por una razón u otra, tendemos a ver las cosas por separado. Nos reprendemos por haber frustrado un negocio o habernos ausentado de una reunión. Cada una de esas cosas en particular es trágica; sencillamente dejamos pasar una oportunidad al cien por ciento.

Pero olvidamos que en ese caso, tal como el multimillonario emprendedor serial Richard Branson gusta decir, “las oportunidades de negocios son como los autobuses: siempre pasará otro”. Una reunión no es nada en una vida de reuniones, y un negocio es sólo un negocio. De hecho, quizás hayamos esquivado una bala. La siguiente oportunidad podría ser mejor.

La forma en que vemos el mundo modifica la forma en que vemos esas cosas. ¿Nuestra perspectiva realmente nos da *perspectiva* o es la causa de nuestros problemas? Ésta es la pregunta.

Lo que podemos hacer es limitar y expandir nuestra perspectiva para incluir en ella lo que nos mantiene más serenos y dispuestos para la tarea en cuestión. Concibe esto como una edición selectiva, no para engañar a los demás, sino para orientarte tal como debes.

Esto *da resultado*. Unos pequeños ajustes pueden cambiar lo que antes

parecían tareas imposibles. De repente, ahí donde nos sentíamos débiles, descubrimos que somos fuertes. Con perspectiva, encontramos una fuerza que no sabíamos que teníamos.

La perspectiva tiene dos definiciones.

1. *Contexto*: una noción del gran panorama del mundo, no sólo de lo que está frente a nosotros.
2. *Marco:* la peculiar manera en que un individuo ve el mundo, el modo en que interpreta los hechos.

Ambas importan, ambas pueden ser inyectadas con efectividad para alterar una situación que antes parecía intimidante o imposible.

George Clooney pasó sus cinco primeros años en Hollywood siendo rechazado en audiciones. Quería agradarles a los productores y directores, pero no lo conseguía y esto lo hacía sufrir; culpaba al sistema de no darse cuenta de lo bueno que él era.

Esta perspectiva debería parecerte conocida. Es el punto de vista dominante para el resto de nosotros en entrevistas de trabajo, cuando hablamos con nuestros clientes o cuando intentamos relacionarnos con una persona desconocida pero atractiva en una cafetería. Inconscientemente nos sometemos a lo que el autor y emprendedor Seth Godin llama la “tiranía de ser elegidos”.

Todo cambió para Clooney cuando probó una perspectiva nueva. Se percató de que la selección del elenco también es un obstáculo para los productores; deben encontrar a alguien, y todos esperan que la siguiente persona que entrará a la sala sea la *indicada*. Las audiciones eran una oportunidad de resolver los problemas de ellos, no el suyo propio.

Desde la nueva perspectiva de Clooney, él era esa solución. No tenía que rogar que lo contrataran; era alguien con algo especial que ofrecer. Era la respuesta a los ruegos de los productores, no al revés.

Eso fue lo que comenzó a proyectar en sus audiciones: no exclusivamente sus habilidades actorales, sino también el hecho de que él era la persona indicada para el papel. Que entendía qué buscaban el director de selección del elenco y los productores en un papel específico y que él les brindaría justo eso en todas y cada una de las situaciones implicadas: en la preproducción, ante la cámara y durante la promoción de la película.

La diferencia entre la perspectiva correcta y la incorrecta es todo.

La forma en que interpretamos los hechos de nuestra vida, nuestra perspectiva, es el marco de nuestra respuesta próxima, ya sea que haya alguna siquiera o que no hagamos nada y aceptemos las cosas como son.

Donde va la cabeza, sigue el cuerpo. La percepción precede a la acción. Una acción acertada se desprende de la perspectiva acertada.

¿Depende de ti?

> En la vida, nuestro primer deber es dividir y distinguir las cosas en dos categorías: las externas que no puedo controlar y las decisiones que tomo respecto a ellas, las cuales sí controlo. ¿Dónde hallaré lo bueno y lo malo? En mí, en mis decisiones.
>
> EPICTETO

Tommy John, uno de los pitchers más hábiles y perdurables en la historia del beisbol, jugó veintiséis temporadas en las ligas mayores. *¡Veintiséis temporadas!*

En su primer año, Kennedy era presidente; en su último año, lo era George H. W. Bush. Fue lanzador con Mickey Mantle *y* con Mark McGwire.

Ése fue un logro casi suprahumano. Pero él fue capaz de conseguirlo porque era muy bueno para hacerse a sí mismo y a los demás, en formas variadas, una insistente pregunta: *¿Hay una posibilidad? ¿Tengo una oportunidad? ¿Hay algo que pueda hacer?*

Todo lo que buscó siempre fue un sí, por ligera, tentativa o provisional que fuera la oportunidad. Si había una posibilidad, él estaba listo para aprovecharla y hacer buen uso de ella; listo para invertir su mayor esfuerzo y energía en hacerla fructificar. Si el esfuerzo afectaba el resultado, Tommy John daba la vida en la cancha antes que dejar pasar esa oportunidad.

La primera vez fue a media temporada de 1974, cuando se lastimó el brazo, con un daño permanente en el ligamento colateral cubital de su codo lanzador. Hasta ese momento en el beisbol y la medicina deportiva, cuando un pitcher se lastimaba el brazo, estaba acabado. La llamaban una lesión de “brazo muerto”. El partido había llegado a su fin.

John no aceptó eso. ¿Había *cualquier* cosa que pudiera darle la oportunidad de volver al montículo? Resulta que sí la había. Los médicos sugirieron una cirugía experimental en la que intentarían reemplazar ese ligamento en su brazo lanzador por un tendón del otro brazo. *¿Qué posibilidades tengo de regresar después de esta cirugía?* Una de cien. ¿Y sin ella? *Ninguna en absoluto*, le dijeron.

John podría haberse retirado. Pero había una entre cien posibilidades. Con rehabilitación y entrenamiento, la oportunidad estaba parcialmente bajo su control. La aprovechó. Y ganó 164 partidos más en las trece temporadas siguientes. Esa operación se conoce ahora como la cirugía Tommy John.

Menos de diez años después, John hizo acopio del mismo espíritu y esfuerzo que había reunido para su cirugía de codo cuando su hijo cayó espantosamente de la ventana de un tercer piso, se tragó la lengua y estuvo a punto de morir. Incluso en el caos de la sala de urgencias, con médicos convencidos de que era probable que el chico no sobreviviera, John le recordó a su familia que así pasaran un año o diez, no se darían por vencidos hasta que no quedara absolutamente nada que hacer.

Su hijo se recuperó por completo.

Para John, su carrera en el beisbol pareció llegar a su fin en 1988, cuando, a los cuarenta y cinco años de edad, fue echado de los Yanquis al término de la temporada. Tampoco aceptó esto. Le llamó al entrenador y le preguntó: si se presentaba en el entrenamiento de la primavera siguiente, ¿se le consideraría debidamente? Se le dijo que a su edad ya no debía practicar ese deporte. Él repitió la pregunta: *Sea franco conmigo: si me presento, ¿me darán una oportunidad?* Los funcionarios del beisbol respondieron: *Sí, de acuerdo; lo tomaremos en cuenta*.

Así que Tommy John fue el primero en presentarse en el campo. Entrenaba muchas horas al día, aplicaba cada una de las lecciones que había aprendido durante una práctica de un cuarto de siglo de ese deporte y contribuía al bien del equipo, en su calidad de jugador más veterano. Fue alineado en el primer partido de la temporada y ganó, permitiendo apenas dos carreras en siete entradas en Minnesota.

Las cosas que Tommy John podía cambiar —cuando tenía una oportunidad — merecían el cien por ciento de su esfuerzo. Les decía a los entrenadores que moriría en la cancha antes que renunciar a ella. Sabía que, como atleta profesional, era su deber señalar la diferencia entre lo improbable y lo imposible.

Ver esa minúscula distinción fue lo que hizo de él quien era.

Para beneficiarse de ese mismo poder, los adictos en recuperación aprenden la Oración de la Serenidad.

> Señor, dame serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar,
> valor para cambiar las que sí puedo
> y sabiduría para distinguir la diferencia.

Así es como se concentran en sus esfuerzos. Es mucho más fácil combatir la adicción cuando no tienes que combatir al mismo tiempo el hecho de que naciste, de que tus padres fueron unos monstruos o de que lo perdiste todo. Eso ha quedado atrás. Terminó. Hay cero posibilidades entre cien de que puedas cambiarlo.

¿Y si, al contrario, te concentraras en lo que sí puedes cambiar? Es ahí donde puedes hacer una diferencia.

Detrás de la Oración de la Serenidad está una frase estoica de hace dos mil años: *"ta eph'hemín, ta ouk eph'hemín"*. Lo que depende de nosotros, lo que no depende de nosotros.

¿Y qué depende de nosotros?

- Nuestras emociones
- Nuestros juicios
- Nuestra creatividad
- Nuestra actitud
- Nuestra perspectiva
- Nuestros deseos
- Nuestras decisiones
- Nuestra determinación

Éste es nuestro campo de juego, por así decirlo. Todo lo que hay ahí es juego limpio.

¿Qué no depende de nosotros?

Bueno, ya lo sabes: todo lo demás. El clima, la economía, las circunstancias, las emociones o juicios de los demás, las tendencias, los desastres, etcétera.

Si lo que depende de nosotros es nuestro terreno de juego, entonces lo que no depende de nosotros son las reglas y condiciones del juego. Los factores que los atletas ganadores aprovechan al máximo y no pierden tiempo en discutir (porque

no tiene caso hacerlo).

Discutir, quejarse o, peor todavía, rendirse son decisiones. Decisiones que casi nunca hacen nada para ayudarnos a cruzar la línea de meta.

Cuando se trata de la percepción, ésta es la distinción crucial por hacer: la diferencia entre las cosas que están en nuestro poder y las cosas que no lo están. Ésa es la diferencia entre las personas que pueden lograr cosas grandes y las personas que juzgan imposible permanecer sobrias; evitar no sólo las drogas o el alcohol, sino *todas* las adicciones.

A su modo, el dragón más perjudicial que perseguimos es el que nos hace creer que podemos cambiar cosas que sencillamente no nos corresponde cambiar. Que alguien decidiera no financiar nuestra compañía, eso es algo que no depende de ti. ¿Pero la decisión de afinar y mejorar tu propuesta? Eso sí. ¿Que alguien te haya robado tu idea o la haya aplicado primero? No. ¿Alterarla, mejorarla o pelear por lo que es tuyo? Sí.

Concentrarnos exclusivamente en lo que está en nuestro poder magnifica y favorece nuestro poder. Pero cada gramo de energía que invertimos en cosas en las que en realidad no podemos influir es un desperdicio, autoindulgente y autodestructivo. Demasiado poder —propio y ajeno— se dilapida de esta manera.

Ver un obstáculo como un desafío y aprovecharlo al máximo de todos modos es también una decisión, una decisión que *depende de nosotros*.

¿Tendré una oportunidad, entrenador?

¿Ta eph'hemín?

¿Depende de mí?

Vive en el presente

> La clave para olvidar el paisaje es verlo todo de cerca.
>
> CHUCK PALAHNIUK

Hazte un favor y lee la lista de empresas iniciadas durante depresiones y crisis económicas.

La revista *Fortune* (noventa días después del colapso bursátil de 1929)
FedEx (crisis del petróleo de 1973)
UPS (crisis de 1907)
Walt Disney Company (después de once meses de exitosas operaciones, el duodécimo fue el colapso bursátil de 1929)
Hewlett-Packard (Gran Depresión, 1935)
Charles Schwab (colapso bursátil de 1974-1975)
Standard Oil (Rockefeller les compró a sus socios las acciones de lo que sería Standard Oil y se hizo cargo de ella en febrero de 1865, el último año de la Guerra Civil)
Coors (depresión de 1873)
Costco (recesión de fines de la década de 1970)
Revlon (Gran Depresión, 1932)
General Motors (crisis de 1907)
Procter & Gamble (crisis de 1837)
United Airlines (1929)
Microsoft (recesión de 1973-1975)
Linkedln (2002, después de la burbuja de las compañías de internet)

La mayoría de estas empresas ignoraba hallarse en una depresión históricamente significativa. ¿Por qué? Porque sus fundadores estaban demasiado ocupados existiendo en el presente, lidiando con la situación frente a ellos. No sabían si las cosas mejorarían o empeorarían, sólo lo que ocurría entonces. Tenían una misión que querían cumplir, una gran idea en la que creían o un producto que pensaban que podrían vender. Sabían que tenían una nómina que pagar.

En nuestra vida, en cambio, no nos contentamos con lidiar con las cosas tal como ocurren. Tenemos que sumergirnos interminablemente en lo que todo "significa", si algo es "justo" o no, qué está "detrás" de esto o aquello y qué hacen todos los demás. Y luego nos preguntamos por qué no tenemos energía para hacer frente a nuestros problemas. O nos alteramos e intimidamos tanto por pensar demasiado que si nos pusiéramos a trabajar probablemente nos sentiríamos agotados de antemano.

Nuestra comprensión del mundo de los negocios está llena de leyendas y mitos. Esto es curioso, porque por concentrarnos en los individuos perdemos la historia verdadera. De hecho, la mitad de las compañías de Fortune 500 iniciaron sus actividades durante un mercado a la baja o en recesión. *La mitad*.

La cuestión es que la *mayoría de la gente* parte de una desventaja (a menudo sin tener la menor idea de que es así) y le va muy bien. Esto no es injusto, es universal. Los que sobreviven lo hacen porque enfrentaron las cosas día por día: éste es el verdadero secreto.

Concéntrate en el momento, no en los monstruos que podrían aguardarte o no.

Una empresa debe aceptar como un hecho consumado las restricciones de operación del mundo que la rodea y perseguir todas las ganancias posibles. Las personas con espíritu emprendedor son como los animales: tienen la suerte de no disponer de tiempo ni capacidad para pensar en cómo deberían ser las cosas o en cómo preferirían ellas que fueran.

Para todas las especies menos la humana, las cosas son sencillamente como son. Nuestro problema es que siempre queremos saber qué *significan* las cosas, por qué son como son. Como si el *porqué* importara. Emerson lo dijo mejor: "No podemos dedicar el día a explicaciones". No pierdas el tiempo en constructos falsos.

No importa si éste es el peor momento para estar vivo o el mejor, si estás en un buen mercado de trabajo o en uno malo o si el obstáculo que encaras es intimidatorio o agobiante. Lo que importa es que ahora es ahora.

Las implicaciones de nuestro obstáculo son teóricas; existen en el pasado y en el futuro. Nosotros vivimos *en el momento*. Y entre más lo aceptemos, más fácil nos sería acometer ese obstáculo y seguir adelante.

Puedes tomar la dificultad con la que lidias y usarla como una oportunidad para concentrarte en el presente. Ignorar la totalidad de tu situación y aprender a contentarte con lo que sucede tal como ocurre. No tener ninguna "manera" en la que el futuro debería ser para confirmar tus predicciones, porque no has hecho ninguna. Permitir que cada momento nuevo sea una oportunidad refrescante que llegó antes de lo que otros esperaban.

Tú descubrirás el método que te da mejor resultado, pero hay muchas cosas que pueden sumergirte en el presente: el ejercicio extremo, desconectarte, un paseo en el parque, la meditación, tener un perro. Todo eso nos recuerda constantemente que el presente es muy agradable.

Una cosa es cierta: no basta con decir *Viviré en el presente*. Tienes que hacer un esfuerzo para *lograrlo*. Sorpréndete divagando; no te permitas ninguna distracción. Elimina los pensamientos que te distraen. Deja las cosas en paz, por más ganas que te den de hacer lo contrario.

Sin embargo, es más fácil cuando la decisión de limitar tu alcance se siente como editar más que como actuar. Recuerda que este momento no es tu vida entera, es sólo un momento en tu vida. Concéntrate en lo que está frente a ti ahora. Ignora lo que esto "representa" o "significa", o "por qué te pasó a ti".

Suceden demasiadas cosas en este instante como para preocuparse por ellas.

Piensa de otro modo

> El genio es la capacidad de poner en práctica lo que está en tu mente. No existe ninguna otra definición.
>
> F. SCOTT FITZGERALD

Steve Jobs fue famoso por lo que los observadores llamaron su “campo de distorsión de la realidad”. En parte táctica motivacional, en parte también mera motivación y ambición, este campo lo volvió notoriamente desdeñoso de frases como “Eso es imposible” o “Necesitamos más tiempo”.

Habiendo aprendido pronto en la vida que la realidad estaba falsamente entretejida de reglas y arreglos que se le habían enseñado a la gente desde la infancia, Jobs tenía una idea mucho más agresiva de lo que era posible o no. Para él, cuando se tomaban en cuenta la visión y la ética de trabajo, gran parte de la vida era maleable.

Por ejemplo, en las etapas de diseño de un nuevo mouse para uno de los primeros productos de Apple, Jobs tenía muy altas expectativas. Quería que se moviera con soltura en cualquier dirección —algo nuevo para cualquier mouse en esa época—, pero un ingeniero de alto rango había sido informado por uno de sus diseñadores de que eso sería comercialmente imposible. Lo que Jobs quería no era realista ni funcionaría. Al día siguiente, cuando ese ingeniero llegó a trabajar se enteró de que Steve Jobs había despedido al empleado que dijo eso. Cuando su sustituto llegó, lo primero que dijo fue: “Puedo hacer ese mouse”.

Ésta era la visión de la realidad de Jobs en acción. Maleable, persistente, segura. No en un sentido ilusorio, sino para los efectos de lograr algo. Él sabía que apuntar bajo significaba aceptar realizaciones mediocres. Pero apuntar alto

podía, si las cosas marchaban bien, crear algo extraordinario. Él era Napoleón gritando a sus soldados: “¡Los Alpes no existen!”.

Para la mayoría de nosotros, esa seguridad no es fácil. Esto resulta comprensible. Demasiadas personas con las que nos hemos cruzado en la vida han predicado la necesidad de que seamos realistas o conservadores, o algo peor aún: que no hagamos olas.

Ésta es una desventaja enorme cuando se trata de intentar cosas grandes. Porque pese a que nuestras dudas (entre ellas las de nosotros mismos) parezcan fundadas, tienen muy poco que ver con lo que es y no es posible.

Nuestras percepciones determinan, en un grado increíblemente grande, lo que somos y no somos capaces de hacer. En muchos sentidos, determinan la realidad misma. Cuando creemos en el obstáculo más que en la meta, ¿cuál de ambas cosas triunfará en forma inevitable?

Por ejemplo, piensa en los artistas. Son su voz y visión excepcionales lo que rebasa la definición de “arte”. Lo que era posible para un artista antes y después de que Caravaggio nos sorprendiera con sus oscuras obras maestras son dos cosas muy distintas. Piensa en cualquier otro pensador, escritor o pintor inmerso en su época y eso mismo se aplica.

Por eso no debemos prestar mucha atención a lo que dicen los demás (o a lo que dice la voz dentro de nuestra cabeza). Tenderemos de este modo a no lograr nada.

Muéstrate abierto. Cuestiona.

Aunque es indudable que no *controlamos* la realidad, nuestras percepciones influyen en ella.

Una semana antes del previsto embarque de la primera computadora Macintosh, los ingenieros le dijeron a Jobs que no podrían cumplir con la fecha límite. En una reunión convocada de urgencia, explicaron que necesitaban sólo dos semanas para terminar. Jobs respondió tranquilamente con la explicación de que si podían hacerlo en dos semanas, podían hacerlo en una; en realidad no había ninguna diferencia en un periodo tan corto. Más todavía, como ellos habían llegado tan lejos haciendo tan buen trabajo, no había forma de que *no* realizaran el embarque el 16 de enero, la fecha originalmente prevista. Los ingenieros se apuraron y cumplieron su fecha. La insistencia de Job les había hecho rebasar, una vez más, la línea de lo que consideraban posible.

¿Cómo solemos enfrentar tú y yo una invencible fecha límite impuesta por un superior? Nos quejamos. Nos enojamos. Cuestionamos. *¿Cómo pudo*

hacerme esto? ¿Qué sentido tiene? ¿Quién cree que soy? Buscamos una salida y nos apiadamos de nosotros mismos.

Por supuesto que ninguna de esas cosas afecta la realidad objetiva de esa fecha límite. No en el sentido en el que puede hacerlo un esfuerzo por salir adelante. Jobs se rehusaba a tolerar a la gente que no creía en su propia capacidad de éxito. Aun si sus demandas como jefe eran injustas, incómodas o ambiciosas.

La maravillosa genialidad de sus productos —que con frecuencia producían la sensación de ser demasiado intuitivos y futuristas— encarna ese rasgo. Rebasaba lo que otros concebían como limitaciones inmutables y, en consecuencia, creaba algo totalmente nuevo. Nadie creía que Apple fuera capaz de hacer los productos que hacía. De hecho, Jobs fue echado en 1985 porque los miembros del consejo de administración de entonces pensaron que la incursión de Apple en productos de consumo era un "plan lunático". Estaban equivocados, desde luego.

Jobs aprendió a rechazar los primeros juicios y las objeciones que se desprenden de ellos porque esas objeciones se basan casi siempre en el temor. Cuando hizo un pedido de un tipo especial de vidrio para el primer iPhone, al fabricante le asustó la muy estricta fecha límite. "No tenemos capacidad", le dijo. "No te preocupes", replicó Jobs. "Pueden hacerlo. Encuentren la manera de lograrlo." Casi de la noche a la mañana, el fabricante transformó sus instalaciones en una gigantesca fábrica de cristal y seis meses más tarde había obtenido lo suficiente para la primera orden de producción.

Esto es radicalmente distinto de como nos enseñaron a actuar. *Sé realista*, nos dijeron. *Escucha los comentarios de los demás*. Aprende a trabajar con ello. Llega a un arreglo. Bueno, ¿y si la "otra" parte está equivocada? ¿Y si la ortodoxia es demasiado conservadora? Es el impulso demasiado común a *quejarnos*, *aplazar* y *renunciar* lo que nos detiene.

Un emprendedor es alguien con fe en su capacidad para hacer algo que antes no existía. Para él, la idea de que nadie lo ha hecho *nunca* es algo bueno. Cuando se les asigna una tarea excesiva, algunos la ven atinadamente como una posibilidad de demostrar de qué están hechos, de dar todo lo que tienen a sabiendas de lo difícil que será ganar. La ven como una oportunidad porque suele ocurrir que en situaciones desesperadas en las que no tenemos nada que perder seamos más creativos que nunca.

Nuestras mejores ideas salen de ahí, donde los obstáculos iluminan nuevas

opciones.

Busca la oportunidad

> Una persona buena tiñe los hechos con su propio color [...] y usa en su beneficio todo lo que ocurre.
>
> SÉNECA

Uno de los avances más imponentes y desconcertantes de la guerra moderna fue la Blitzkrieg (guerra relámpago) alemana. En la Segunda Guerra Mundial, los alemanes querían evitar el desgastante combate de trincheras de las guerras previas. Así, concentraron divisiones móviles en rápidas y estrechas fuerzas ofensivas que tomaban a sus enemigos por sorpresa.

Como la punta de una lanza, columnas de tanques irrumpieron en Polonia, los Países Bajos, Bélgica y Francia con resultados devastadores y escasa oposición. En la mayoría de los casos, los comandantes contrarios simplemente se rindieron antes que enfrentar lo que semejaba ser un monstruo invencible e infatigable que se arrojaba sobre ellos. La estrategia de la Blitzkrieg fue diseñada para explotar el temor del enemigo: éste debía desplomarse a la sola vista de una fuerza arrolladora. El éxito de esta táctica depende por completo de esa respuesta. Surte efecto porque las tropas ven la fuerza ofensiva como un obstáculo enorme que se alza frente a ellas.

Así fue como la oposición aliada vio la Blitzkrieg durante casi toda la guerra. Podía ver sólo su poder, y su propia vulnerabilidad. En las semanas y meses posteriores a la exitosa invasión de Normandía por las fuerzas aliadas, la enfrentaron de nuevo: una serie de grandes contraofensivas germanas. ¿Cómo podrían detenerla? ¿Las obligaría a abandonar las playas mismas que acababan de recuperar a un costo tan alto?

Un gran líder contestó esta pregunta. Al llegar a la sala de juntas del cuartel general en Malta, el general Dwight D. Eisenhower hizo un anuncio: no toleraría más pusilanimidad en sus generales. “La situación presente debe considerarse una oportunidad para nosotros, no un desastre”, ordenó. “Sólo habrá rostros optimistas en esta mesa de juntas.”

En la contraofensiva en ascenso, Eisenhower fue capaz de ver la solución táctica que había estado frente a ellos todo el tiempo: la estrategia nazi llevaba en sí misma su propia destrucción.

Sólo entonces los aliados fueron capaces de advertir la oportunidad *dentro* del obstáculo más que simplemente el obstáculo que las amenazaba. Bien visto, y mientras los aliados pudieran doblarse pero no quebrarse, ese ataque lanzaría de cabeza a más de cincuenta mil alemanes a una red, o a una “parrilla”, como lo expresó elocuentemente Patton.

La batalla de las Ardenas y, antes, la batalla del cerco de Falaise, temidas como grandes reveses y el final del empuje aliado, fueron en realidad sus mayores triunfos. Al permitir el paso de una cuña de avanzada del ejército alemán y atacarla después por los flancos, los aliados rodearon por completo al enemigo desde la retaguardia. La invencible y penetrante acometida de los tanques alemanes no fue sólo impotente, sino también suicida, un ejemplo de libro de texto de por qué nunca debes dejar expuestos tus flancos.

Más todavía, es un ejemplo básico del papel que nuestras percepciones desempeñan en el éxito o fracaso de quienes se oponen a nosotros.

Una cosa es no sentirse abrumado por los obstáculos, ni desalentado o trastornado por ellos. Esto es algo que pocos son capaces de hacer. Pero una vez que has controlado tus emociones y puedes ver las cosas con objetividad y mantenerte firme, el paso siguiente se vuelve posible: el salto mental que te permite ver no el obstáculo, sino la oportunidad que esconde.

Como lo dijo Laura Ingalls Wilder: “Hay algo bueno en todo si lo buscamos”.

Pero somos muy malos para buscar. Cerramos los ojos al don. Imagina que hubieras estado en los zapatos de Eisenhower, con un ejército en estampida contra ti y que sólo pudieras ver la inminente derrota. ¿Cuánto más habría durado la guerra? ¿Cuántas vidas más se habrían perdido?

El problema son nuestras ideas preconcebidas. Nos indican que las cosas deberían ser de cierta manera, así que cuando tal cosa no ocurre, naturalmente suponemos que estamos en desventaja o que hemos perdido nuestro tiempo al

perseguir otro curso, cuando en realidad todo está bien y cada situación nos da la oportunidad de actuar.

Tomemos una circunstancia en la que todos hemos estado: tener un jefe abusivo. Todo lo que vemos es terrible. Todo lo que vemos es esa cosa espantosa que nos oprime. Y nos acobardamos.

Pero ¿qué pasaría si vieras eso como una oportunidad, no como un desastre?

Si en verdad crees estar en la cuerda floja y preferirías renunciar, tienes una oportunidad excelente de crecer y mejorar. Una posibilidad incomparable de experimentar con soluciones diferentes, probar otras tácticas o emprender nuevos proyectos que enriquezcan tu conjunto de habilidades. Puedes estudiar a ese jefe abusivo y aprender de él, mientras completas tu currículum y consultas a tus contactos en busca de un mejor empleo en otra parte. Puedes prepararte para ese empleo al mismo tiempo que pruebas nuevos estilos de comunicación o de defender tus ideas, todo ello con una perfecta red de protección para ti: renunciar y marcharte de ahí.

Con esta nueva actitud y temeridad, quizá podrías obtener concesiones y descubrir que tu trabajo te gusta de nuevo. Un día tu jefe cometerá un error y tú pasarás a la acción y lo rebasarás.

Esto te procurará una sensación mucho mejor que la opción: quejarte, hablar mal de él, incurrir en hipocresía y blandenguería.

O piensa en ese añejo rival tuyo en el trabajo (o en aquella compañía competidora), que te causa interminables dolores de cabeza. Repara en el hecho de que él también:

- Te obliga a estar alerta
- Eleva las apuestas
- Te motiva a demostrar que está equivocado
- Te curte
- Te ayuda a apreciar a tus verdaderos amigos
- Te ofrece un instructivo contraejemplo, justo aquello que no quieres ser

O recuerda esa falla de la computadora por culpa de la cual perdiste todo tu trabajo. Ahora serás el doble de experto, porque tendrás que volver a hacerlo.

¿Y las decisiones de negocios que resultaron equivocadas? Aventuraste una hipótesis que resultó ser falsa. ¿Por qué eso debería molestarte? No enojaría a un científico, *le ayudaría*. Quizá no apuestes tanto a algo así la próxima vez. Y

ahora has aprendido dos cosas: que tu instinto resultó erróneo, y el tipo de apetito de riesgos que realmente tienes.

Cargas y bendiciones no son mutuamente excluyentes. Es mucho más complicado. La esposa de Sócrates era mala y refunfuñona; él siempre decía que haberse casado con ella era una buena práctica filosófica.

Claro que tú querrías evitar algo negativo si pudieras. Pero ¿y si pudieras recordar al momento el segundo acto que acompaña a las situaciones desagradables que tanto nos empeñamos en evitar?

Unos psicólogos deportivos hicieron en fecha reciente un estudio sobre atletas de élite atorados en alguna adversidad o lesión grave. Inicialmente, cada uno de éstos dijo sentirse solo, emocionalmente perturbado y escéptico respecto a su capacidad atlética. Pero después cada cual dijo haber visto aumentar su deseo de ayudar a los demás, su perspectiva y la comprobación de sus fortalezas. En otras palabras, todas las dudas y temores que habían sentido durante su lesión se convirtieron en mayores aptitudes justo en esas mismas áreas.

Ésta es una idea maravillosa. Los psicólogos la llaman crecimiento por adversidad y crecimiento postraumático. “Lo que no me mata me hace más fuerte” no es un lugar común, es una realidad.

La lucha con un obstáculo inevitablemente nos propulsa a un nuevo nivel de funcionamiento. La medida de la lucha determina la medida del crecimiento. El obstáculo es una ventaja, no una forma de la adversidad. El enemigo es toda percepción que nos impide ver esto.

De todas las estrategias de las que hemos hablado, ésta es una que puedes emplear siempre. Todo puede obrar en nuestro beneficio, verse con estos ojos: una mirada penetrante que ignora la envoltura y sólo ve el regalo.

O bien, podemos combatir hasta el final, pero el resultado será el mismo. El obstáculo no dejará de existir. Sólo que ahora dolerá menos. El beneficio continúa ahí, debajo de la superficie. ¿Qué clase de idiota decide no aprovecharlo?

Nosotros agradecemos ahora lo mismo que otros evitan o rehúyen.

Cuando la gente es:

- ... grosera o irrespetuosa,
  nos subestima; ésta es una gran ventaja.

- ... maquinadora,

no tenemos que disculparnos de tomarla como ejemplo de lo que no queremos ser.

- ... crítica o cuestionadora de nuestras habilidades,
  las bajas expectativas son más fáciles de exceder.

- ... perezosa,
  todo lo que lo logremos parecerá más admirable.

Es impresionante: ésos son magníficos puntos de partida, mejores en algunos casos que cualquier cosa que hayas esperado en el mejor de los escenarios.

¿Qué ventaja obtienes del hecho de que alguien sea cortés o se ande con miramientos? Detrás de las conductas que provocan una reacción negativa inmediata está una oportunidad, un beneficio expuesto que podemos aprovechar mentalmente para después hacerlo realidad.

Así que concéntrate en eso: en el regalo mal envuelto e inicialmente repulsivo que has recibido en cada situación aparentemente desventajosa. Porque detrás de la envoltura está lo que necesitamos, a menudo algo de verdadero valor. Un regalo con un beneficio extraordinario.

Nadie ha hablado aquí de perogrulladas como la del vaso medio lleno. Ésta debe ser una forma radicalmente distinta de ver las cosas. Ver más allá de lo negativo, de su mal aspecto, para llegar a su corolario: lo positivo.

Prepárate para actuar

> Imita entonces la acción del tigre: acera tus nervios, ármate de valor.
>
> SHAKESPEARE

Los problemas son rara vez tan malos como creemos; o, más bien, son *justo* tan malos como los *creemos*.

Es un gran paso darse cuenta de que lo peor que te puede pasar nunca es el hecho por sí mismo, sino el hecho *y* el que pierdas la cabeza. Porque entonces tendrás dos problemas (uno de ellos innecesario y derivado).

La exigencia para ti es ésta: una vez que veas el mundo tal como es, debes actuar. La percepción apropiada —objetiva, racional, ambiciosa, limpia— aísla el obstáculo y lo expone como lo que es.

Una cabeza clara contribuye a manos firmes.

Y entonces esas manos deben ponerse a trabajar. Hay que hacer buen uso de ellas.

Todos tenemos que hacer suposiciones en la vida, sopesar los costos y beneficios. Nadie te pide que veas color de rosa el mundo. Nadie te pide un fracaso noble o el martirio.

Pero *audacia* es actuar de todas formas, pese a que conozcas lo negativo y real de tu obstáculo. Decide atacar lo que se interpone en tu camino, no porque seas un apostador que desafía a la suerte, sino porque has calculado ésta y aceptado valientemente el riesgo.

Después de todo, ahora que has manejado apropiadamente las percepciones, lo que sigue es actuar.

¿Estás preparado?

Segunda parte

Acción

¿Qué es la acción? La acción es un lugar común, la acción correcta no. Como disciplina, no bastará con cualquier tipo de acción, sino con la acción *dirigida*. Todo debe hacerse en beneficio del conjunto. Paso a paso, acción por acción, desmantelaremos los obstáculos frente a nosotros. Con persistencia y flexibilidad, actuaremos en interés de nuestras metas. La acción requiere valor, no bravuconería; aplicación creativa, no fuerza bruta. Nuestros movimientos y decisiones nos definen: debemos estar seguros de actuar con parsimonia, osadía y persistencia. Éstos son los atributos de la acción correcta y efectiva. Nada más; ni el pensamiento, ni la evasión, ni la ayuda de otros. La acción es la solución y la cura de nuestros predicamentos.

La disciplina de la acción

Había escasas evidencias de que Demóstenes estaba destinado a convertirse en el orador más grande de Atenas, y menos aún de toda la historia. Enfermizo y frágil de nacimiento, sufría un impedimento del habla casi discapacitante. Cuando tenía siete años, perdió a su padre. Y después las cosas empeoraron más todavía.

La gran herencia destinada a él —prevista para pagar a sus tutores y las mejores escuelas— fue robada por los guardianes a quienes se confió su protección. Éstos se negaron a pagar a sus tutores, y lo privaron de la educación a que tenía derecho. Aún débil y enfermo, Demóstenes fue incapaz de distinguirse en otra esfera crucial de la vida griega: el gimnasio.

Ahí estaba un chico sin padre, afeminado y torpe que nadie comprendía, del que todos se burlaban. No precisamente el muchacho de quien se esperaría un poder capaz de movilizar a una nación a la guerra por el exclusivo efecto de su voz.

En desventaja por naturaleza, abandonado por las personas de las que dependía, casi todos los males que es posible infligir a un chico aquejaron a Demóstenes. Ninguno de ellos fue justo, ninguno de ellos fue correcto. La mayoría de nosotros, si hubiéramos estado en su posición, habríamos renunciado de inmediato. Pero Demóstenes no hizo eso.

En su joven mente permanecía grabada la imagen de un gran orador, un hombre al que había visto hablar una vez en los tribunales de Atenas. Ese solo individuo, hábil y poderoso, había despertado la admiración de la multitud, pendiente por horas de cada una de sus palabras, hasta someter toda oposición con nada más que el sonido de su voz y la fuerza de sus ideas. Eso inspiró y retó a Demóstenes, débil, abatido, indefenso e ignorado; porque en muchos sentidos,

ese fuerte orador seguro de sí mismo era lo contrario de él.

Así que actuó.

A fin de vencer su impedimento para hablar, inventó unos extraños ejercicios. Se llenaba la boca de guijarros y practicaba. Ensayaba discursos completos con sólo el viento de testigo o mientras ascendía empinadas pendientes. Aprendió a recitar discursos completos sin respirar una sola vez. Y pronto, su débil y callada voz hizo erupción con una claridad pasmosa y retumbante.

Demóstenes se encerró literalmente bajo tierra, en un calabozo que había excavado para estudiar y educarse. A fin de no permitirse distracciones, cortó a rape la mitad de su cabellera para que le diera vergüenza salir a la calle. Y a partir de ese momento, descendió diaria y diligentemente a su estudio para trabajar en su voz, expresiones faciales y argumentos.

Cuando se aventuraba a salir, era para aprender más. Cada momento, cada conversación, cada transacción era una oportunidad para que mejorara su arte. Todo esto apuntaba a una meta: enfrentar a sus enemigos en el tribunal y recuperar lo que le habían arrebatado. Lo cual hizo.

Cuando llegó a la mayoría de edad, demandó por fin a los negligentes guardianes que lo habían timado. Ellos evadieron sus esfuerzos y contrataron abogados, pero él se negó a dejarse detener por eso. Flexible y creativo, los enfrentó en un juicio tras otro y pronunció incontables discursos. Ahora estaba seguro de sus nuevas fortalezas, impulsado por sus carencias; ellos no fueron nunca sus dignos rivales.

Al final, Demóstenes los venció.

Para entonces ya sólo quedaba una fracción de la herencia original, pero el dinero se había vuelto secundario. La reputación de Demóstenes como orador, su capacidad para imponerse a una muchedumbre y su inigualable conocimiento de los laberintos de la ley valían más que lo que restaba de lo que había sido alguna vez una gran fortuna.

Cada discurso que pronunciaba lo volvía más fuerte, cada día en que persistía lo hacía más resuelto. Era capaz de identificar a los abusivos y dominar el temor. En lucha con su desafortunado destino, Demóstenes descubrió su verdadera vocación: sería la voz de Atenas, su gran orador y su conciencia. Tendría éxito precisamente a causa de lo que había sufrido y la forma en que había reaccionado a eso. Había canalizado su rabia y su dolor a su formación, y más tarde a sus discursos, avivándolo todo con una fuerza y ferocidad que nadie

era capaz de igualar ni resistir.

Un académico le preguntó una vez cuáles eran los tres rasgos más importantes de la oratoria. Su respuesta lo dice todo: "¡Acción, acción, acción!".

Claro que Demóstenes perdió la herencia que le correspondía, y eso fue una desgracia. Pero mientras lidiaba con esa realidad, creó una mucho mejor, que nadie podría arrebatarle nunca.

Y tú, ¿cómo reaccionas cuando te toca una "mala mano"? ¿Te encoges, o juegas con todo lo que tienes? Hay una explosión, literal o figurada, ¿y eres el que corre hacia ella o el que le huye? Peor todavía, ¿te paralizas y no haces nada? Esta pequeña prueba de carácter dice todo acerca de nosotros.

Y es triste que muchos no la pasemos y optemos por alejarnos de la acción. Porque la acción es natural, innata. Si tropiezas y caes, los instintos de tu cuerpo te protegen. Extiendes los brazos para interrumpir tu caída, a fin de que no te lastimes la cara. En un terrible accidente, sufres un impacto pero de todas formas consigues cubrirte el rostro con los brazos. De ahí procede el término *heridas defensivas*. No pensamos, no nos quejamos, no discutimos. Actuamos. Tenemos una fuerza de verdad, más de la que creíamos.

En nuestra vida, en cambio, cuando nuestros peores instintos toman el control, nos perdemos. No actuamos como Demóstenes, sino con fragilidad, y somos incapaces de mejorar. Quizá podamos articular un problema, e incluso posibles soluciones, pero semanas, meses o años después el problema sigue ahí, o se ha agravado. Es como si esperáramos que otro se haga cargo de él, como si creyéramos sinceramente que existe la posibilidad de que los obstáculos se *desobstaculicen* solos.

Todos hemos hecho esto. Hemos dicho: "Estoy demasiado [abrumado, cansado, estresado, ocupado, bloqueado, rebasado]".

¿Y qué hacemos después? Ir a una fiesta. O consentirnos. O dormir. O esperar.

Se siente mejor ignorar o fingir. Pero en el fondo sabes que en realidad eso no hará que nada mejore. Tienes que actuar. Y tienes que empezar ahora mismo.

Olvidamos que en la vida no importa lo que nos ocurre ni de dónde venimos. Lo que importa es qué hacemos con lo que nos ocurre y con lo que hemos recibido. Y la única forma en que harás algo espectacular es si usas todo eso en tu beneficio.

La gente convierte lo negativo en positivo todo el tiempo, cosas mucho peores que las que nosotros encaramos. Me refiero a discapacidades físicas,

discriminación racial, batallas contra ejércitos abrumadoramente superiores. Pero esas personas no renunciaron. No se apiadaron de sí mismas. No fantasearon con soluciones fáciles. Se concentraron en lo que en verdad importaba: aplicarse con brío y creatividad.

Nacidas sin nada, en la pobreza, el conflicto o el caos de décadas pasadas, ciertos tipos de personas se liberaron de las modernas nociones de la justicia, lo bueno o lo malo, porque ninguna se aplicaba a ellas. Lo que estaba frente a ellas era todo lo que sabían, todo lo que tenían. Y en lugar de quejarse, trabajaron con eso. Le sacaron el mayor provecho posible. Porque debían hacerlo así, porque no tenían otra opción.

Nadie desea nacer débil o ser victimizado. Nadie desea ser despojado hasta de su último centavo. Nadie quiere verse impedido por un obstáculo, bloqueado y sin posibilidad de llegar adonde debe. Esas circunstancias no son obra de la percepción, pero tampoco son indiferentes —ni inmunes— a la acción. De hecho, esto es lo único a lo que esas situaciones responden.

Nadie dice que no puedes tomarte un minuto para pensar: *¡Vaya!, esto es espantoso*. Por supuesto que debes desahogarte. Exhalar. Evaluar las cosas. Nada más no te tardes mucho, porque tienes que regresar a trabajar; porque cada obstáculo que vencemos nos hace más fuerte para el siguiente.

Pero...

No, no hay pretexto, ni excepciones ni evasiones: todo depende de ti.

No podemos darnos el lujo de escapar ni de escondernos. Porque tenemos algo muy específico que hacer. Tenemos un obstáculo por examinar y transformar.

Nadie vendrá a salvarte. Y si realmente deseamos ir adonde decimos que queremos ir —lograr las que llamamos nuestras metas—, sólo hay un camino, y es enfrentar nuestros problemas con las acciones correctas.

Así que siempre (y sólo) podemos encarar nuestros obstáculos:

- Con energía
- Con persistencia
- Con un proceso coherente y deliberado
- Con repetición y resistencia
- Con pragmatismo
- Con visión estratégica
- Con oficio y habilidad

- Y con un ojo puesto en las oportunidades y los momentos capitales

¿Estás listo para ponerte a trabajar?

Avanza

> Todos y cada uno de nosotros debemos desgastarnos u oxidarnos. Yo opto por desgastarme.
>
> THEODORE ROOSEVELT

Amelia Earhart quería ser una gran aviadora. Pero aquélla era la década de 1920 y la gente seguía pensando en que las mujeres eran frágiles y débiles y no tenían agallas. El voto femenino no tenía siquiera una década de antigüedad.

Como no podría ganarse la vida como pilota, aceptó un puesto como trabajadora social.

Un día sonó el teléfono. El hombre en la línea tenía una propuesta muy ofensiva que decía más o menos así: *Tenemos a alguien dispuesto a financiar el primer vuelo trasatlántico de una mujer. Nuestra primera opción ya desertó. En realidad usted no tendrá que volar el avión; enviaremos a dos hombres como acompañantes y adivine qué: les pagaremos mucho dinero y usted no recibirá nada. Además, bien podría morir en el intento*.

¿Sabes qué respondió a ese ofrecimiento? *Sí.*

Porque eso es lo que hacen las personas que retan al destino. Eso es lo que hacen las personas que se vuelven grandes, así se trate de volar o de romper los estereotipos de género. Comienza. En cualquier parte. De cualquier forma. No les importa si las condiciones son perfectas o si se les desaira. Porque saben que una vez que emprendan la marcha, harán que todo funcione si son capaces de cobrar impulso.

Así fue para Amelia Earhart. Menos de cinco años después fue la primera mujer en atravesar el Atlántico sola y sin escalas, lo que la convirtió

legítimamente en una de las personas más famosas y respetadas del mundo.

Pero nada de eso habría sucedido si ella hubiera alzado la nariz ante aquella ofensiva oferta o hubiera sentido lástima de sí misma. Nada de eso podría haber ocurrido si ella se hubiera detenido después de ese primer logro. Lo importante fue que aprovechó la oportunidad y dio un paso al frente. Ésa fue la razón de su éxito.

La vida puede ser frustrante. Con frecuencia sabemos cuáles son nuestros problemas. Incluso podemos saber qué hacer respecto a ellos. Pero tememos que actuar sea demasiado riesgoso, que no tengamos experiencia suficiente o que las cosas no resulten como las imaginamos, porque son demasiado caras, demasiado prematuras; porque creemos que podría presentarse algo mejor, o porque esto podría no funcionar.

¿Y sabes qué pasa a raíz de esto? Nada. No hacemos nada.

Di para ti: “Ese tiempo ya quedó atrás. Ahora el viento está a mi favor. La alarma ha sonado. Es hora de empezar, de avanzar”.

A menudo suponemos que el mundo gira a nuestro capricho. Nos demoramos cuando deberíamos emprender algo. Trotamos cuando deberíamos correr o, mejor todavía, volar. Y después *nos sorprendemos* de que no haya ocurrido nada grandioso, de que no se hayan presentado oportunidades, de que se hayan apilado nuevos obstáculos o de que nuestros enemigos finalmente se hayan unido contra nosotros.

Por supuesto que lo hicieron; les dimos tiempo para respirar. Les dimos la oportunidad de hacerlo.

Así que el primer paso es: separa el bat de tu hombro y hazlo girar. Tienes que comenzar, ir a alguna parte.

Supongamos que hiciste eso. Fantástico. Ya estás por delante de la mayoría de la gente. Pero hagamos una pregunta sincera: ¿podrías hacer más? Es muy probable que sí; siempre hay más. Como mínimo, podrías haber hecho más esfuerzo. Ya empezaste, pero no pusiste en eso tu mayor esfuerzo, y eso se nota.

¿Esto afectará tus resultados? Sin duda alguna.

En los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, no había peor asignación para las tropas británicas que la de que se les enviara al frente del norte de África. Metódica y ordenadamente, los británicos aborrecían ese clima y terreno despiadados, que hacían estragos en sus máquinas y sus planes. Actuaban como se sentían: lentos, tímidos, cautelosos.

El mariscal de campo y general alemán Erwin Rommel, en cambio, adoraba

eso. Veía la guerra como un juego. Un juego peligroso, atrevido, desordenado y rápido. Y, sobre todo, lo practicaba con increíble energía y no cesaba de presionar el avance de sus tropas.

Los soldados alemanes tenían una máxima sobre él: "Donde está Rommel, ahí está el frente".

Ése es el siguiente paso: poner el pie en el estribo para *iniciar* la marcha de verdad.

Eso no es en definitiva lo que se dice de la mayoría de los líderes actuales. Mientras que directores generales excesivamente remunerados toman largas vacaciones y se ocultan detrás de respuestas automáticas por correo electrónico, algunos programadores trabajan dieciocho horas diarias codificando las nuevas empresas que destruirán las compañías de esos directores. Y si fuéramos francos, reconoceríamos que quizá nos parecemos más a aquéllos que a éstos cuando se trata de los problemas que enfrentamos (o que no enfrentamos).

Mientras duermes, viajas, asistes a reuniones o vagas en línea, lo mismo te pasa a ti. Te debilitas. No eres lo bastante agresivo. No avanzas. Tienes un millón de razones por las que no marchas a un paso más veloz. Esto hace parecer mucho más grandes los obstáculos que se presentan en tu vida.

Por tal motivo, en nuestros días tendemos a restar importancia a la agresividad, a correr riesgos, a progresar a toda costa. Probablemente se deba a que aquello se asocia negativamente con ciertas nociones de la violencia o la masculinidad.

Pero desde luego que Earhart demuestra que eso no es cierto. De hecho, ella pintó en uno de los costados de su avión las palabras siguientes: "Piensa siempre con tu bastón por delante". Es decir: es imposible que aumentes tu velocidad de vuelo; si lo haces, te vendrás abajo. Sé parsimonioso, por supuesto, pero siempre tendrás necesidad de avanzar.

Y ésta es la última parte: *nunca* dejes de avanzar.

Como Earhart, Rommel sabía por la historia que quienes acometen los problemas y la vida con más iniciativa y energía usualmente triunfan. Se empeñaba siempre en progresar, con lo que mantuvo en estampida a las cautelosas fuerzas británicas, con efectos devastadores.

Su cadena de ofensivas en Cirenaica, Tobruk y Túnez condujo a algunas de las más asombrosas victorias en la historia de la guerra. Comenzaba pronto, cuando los británicos apenas empezaban a acomodarse, y tomaba por tanto una ventaja imparable en algunos de los terrenos más inhóspitos del planeta. Arrasó

en los temibles campos de batalla del norte de África, con sus enormes distancias, cegadoras tormentas de arena, calor calcinante y falta de agua, gracias a que nunca dejó de avanzar.

Eso sorprendía incluso a sus altos oficiales, quienes una y otra vez intentaban retardarlo. Preferían la deliberación y los discursos al avance. Esto tuvo un efecto devastador en el impulso que Rommel había cobrado con sus tropas, igual que como ocurre en nuestra vida.

Así que cuando te sientas desalentado en la persecución de tus metas, no te quejes de que no tienes lo que quieres o de que ese obstáculo no cederá, si ni siquiera lo has intentado todavía. Por supuesto que permanecerás en el mismo sitio. En realidad no has perseguido nada.

Hablamos mucho del valor como sociedad pero olvidamos que, en lo básico, eso se reduce a actuar, sea que te acerques a alguien que te intimida o que por fin decidas leer un libro sobre un tema del que debes aprender. Igual que Earhart, todos los grandes a quienes admiras empezaron diciendo: *Sí, vamos*. Y por lo general lo hicieron en circunstancias menos deseables que las que nosotros sufriremos alguna vez.

Que las condiciones no sean a tu gusto o que no te sientas preparado todavía no significa que estés libre de actuar. Si quieres cobrar impulso, tendrás que crearlo ya poniéndote de pie y dando el primer paso.

Practica la persistencia

> Que la mejor salida es siempre al frente, dice, y yo estoy de acuerdo, al menos, porque no veo otra salida que adelante.
>
> ROBERT FROST

Durante casi un año, el general Ulysses S. Grant intentó traspasar las defensas de Vicksburg, una ciudad en lo alto de los riscos del Mississippi, decisiva para el dominio por la Confederación del río más importante de Estados Unidos. Trató de atacarla de frente. Trató de rodearla. Dedicó meses a cavar un nuevo canal que cambiara el curso del río. Hizo volar los diques río arriba e intentó literalmente que unas embarcaciones entraran flotando a la ciudad sobre terreno inundado.

Nada de eso dio resultado. Entretanto, los diarios parloteaban. Habían pasado varios meses sin progreso alguno. Lincoln había enviado un reemplazo, que esperaba en las márgenes. Pero Grant se negó a ceder, precipitarse o abandonar. Sabía que había un punto débil en algún lado. Lo encontraría o lo provocaría.

Su paso siguiente fue contrario a prácticamente toda la teoría militar convencional. Decidió hacer que sus navíos pasaran junto a las baterías de armas que resguardaban el río, un riesgo considerable porque, una vez ahí, no podrían dar marcha atrás. Pese a una batalla nocturna sin precedente, casi todas las embarcaciones salieron ilesas. Días después, Grant descendió unos cincuenta kilómetros por el torrente, hasta una ciudad apropiadamente llamada Hard Times, en Luisiana.

Su plan era osado: habiendo dejado atrás la mayor parte de sus provisiones,

sus tropas tendrían que vivir de la tierra y abrirse paso río arriba, en un trayecto a lo largo del cual tomarían una ciudad tras otra. Cuando Grant sitió Vicksburg, el mensaje para sus hombres y sus enemigos fue muy claro: jamás se daría por vencido. Las defensas cayeron con el tiempo. Grant era imparable. Su victoria no fue noble, pero sí inexorable.

Si queremos vencer nuestros obstáculos, ése es el mensaje que debemos divulgar, interna y externamente. El fracaso no nos detendrá, el ruido externo no nos precipitará ni distraerá. Cincelaremos y derribaremos el obstáculo hasta hacerlo desaparecer. Toda resistencia es inútil.

En Vicksburg, Grant aprendió dos cosas. Primero, que la persistencia y la pertinacia eran invaluables, quizá su mayor ventaja como líder. Segundo, y como suele resultar de tal dedicación, una vez agotadas todas las opciones tradicionales, él se vio obligado a probar algo nuevo. Esa opción —prescindir de sus trenes de abastecimiento y vivir de los despojos de territorio hostil— era una estrategia que nunca antes había sido probada y que el Norte podía usar ahora para agotar poco a poco los recursos de Sur y su deseo de combatir.

La persistencia no sólo le permitió infiltrarse; después de haber intentado todos los medios equivocados, Grant descubrió uno totalmente nuevo, que al final decidiría la guerra.

Esta historia de Grant no es la excepción a la regla. Es la regla. Así es como opera la innovación.

En 1878, Thomas Edison no era el único que experimentaba con lámparas incandescentes. Pero sí era el único dispuesto a probar seis mil filamentos distintos —entre ellos uno hecho con el pelo de la barba de uno de sus colaboradores—, con lo que se acercó poco a poco al que funcionaría al final.

Desde luego que lo encontró, demostrando así que el genio suele ser el disfraz de la persistencia. Mediante la aplicación de toda su energía física y mental —y sin fatigarse ni renunciar jamás—, Edison superó a sus impacientes competidores y patrocinadores, lo mismo que a la prensa, para descubrir finalmente, nada menos que en una pieza de bambú, el poder de iluminar el mundo.

Nikola Tesla, quien pasó un exasperante año en el laboratorio de Edison durante la invención del foco, bromeó en una ocasión que si aquél tenía que buscar una aguja en un pajar, “procedía de inmediato” y simplemente “examinaba paja tras paja hasta dar con el objeto de su búsqueda”. Bueno, a veces ése es justo el método correcto.

Cuando tropezamos con obstáculos, resulta útil pensar en Grant y Edison. Grant con un puro que cuelga entre sus labios. Edison a gatas en su laboratorio durante varios días seguidos. Ambos con una incesante y fresca persistencia y el espíritu del verso del poema de Alfred Lord Tennyson sobre otro Ulises: “luchar, buscar, hallar”. Ambos con la negativa a rendirse. Revolviendo en su mente una opción tras otra, a todas las cuales trataban con igual entusiasmo, en la inteligencia de que al final, *inevitablemente*, una de ellas funcionaría. Daban así la bienvenida a la oportunidad de probar una y otra vez, agradecidos por los inapreciables conocimientos que esto depara.

Lo que se interpone en tu camino no irá a ninguna parte. No lo superarás a fuerza de pensar y crear a raíz de una epifanía trascendente. Tienes que examinarlo y examinar a quienes te rodean, quienes han iniciado ya su inevitable coro de dudas y excusas, y decir, como Margaret Thatcher: “Márchense si quieren. Esta dama no está para eso”.

Demasiadas personas piensan que grandes victorias como las de Grant y Edison son producto de un rayo de inspiración. Que ellos descifraron el problema con puro genio. De hecho, fue la lenta presión, repetida desde muchos y muy diferentes ángulos, y la eliminación de muchas otras opciones más promisorias, lo que detenida y seguramente elevó la solución hasta lo alto de la pila. El genio de ambos radicó en su unidad de propósito, sordera a la duda y deseo de perseverar.

¿Y si este método no es tan “científico” o “apropiado” como otros? Lo importante es que surte efecto.

Trabajar en el problema *funciona*. Así de simple. (Pero no fácil.)

En casi todo lo que intentamos en la vida, el empeño no es el problema. Por lo general, somos lo bastante calificados, informados y capaces. Pero ¿tenemos paciencia para afinar nuestra idea? ¿Energía para tocar a suficientes puertas hasta que hayamos encontrado a nuestros patrocinadores o partidarios? ¿Persistencia para resistir la política y el dramatismo de trabajar en grupo?

Una vez que empiezas a atacar un obstáculo, renunciar no es una opción. No puedes permitir que esto entre a tu cabeza. ¿Abandonar un camino por otro más prometedor? Se puede, pero esto dista mucho de renunciar. Una vez que eres capaz de imaginar que renuncias a algo, bien podrías hacer tocar la campana. Todo ha terminado.

Considera esta mentalidad:

- Nunca apresurado
- Nunca preocupado
- Jamás desesperado
- Nunca detenido antes de tiempo.

Recuerda una de las frases preferidas de Epicteto: “Persiste y resiste”. Persiste en tus esfuerzos. Resiste la tentación de la distracción, el desaliento o el desorden.

No hay necesidad de sudar ni apresurarse. No hay necesidad de enfurecerse ni desesperarse. No tienes que ir a ningún lado, no serás descartado. Estás en esto a largo plazo.

Porque cuando juegas hasta el silbatazo final, no hay motivo de que te preocupes por el reloj. Sabes que no pararás hasta que esto termine, que aprovecharás cada segundo a tu disposición. Así que los reveses temporales no son desalentadores. Son sencillamente baches en un largo camino que te has propuesto recorrer hasta el final.

Hacer cosas nuevas es algo que invariablemente supone obstáculos. Por definición, un camino nuevo no es fácil de transitar. Sólo con tiempo y persistencia podemos hacer a un lado los desechos y eliminar los impedimentos. Sólo en lucha con los impedimentos que hacen que otros renuncien nosotros podemos vernos en territorios nunca antes hollados; sólo mediante la persistencia y la resistencia podemos aprender las enseñanzas que otros no recibieron por su impaciencia.

Está bien que haya desaliento. No lo está renunciar. Saber que preferirías rendirte pero plantarte sobre tus pies y no cejar en tu empeño de avanzar hasta que hayas tomado la impenetrable fortaleza que decidiste sitiar en tu vida: *eso* es persistencia.

Edison explicó en una ocasión que, para inventar, “el primer paso es una intuición que aparece con un estallido, *tras de lo cual* surgen las dificultades”. Lo que distingue a Edison de otros inventores es la tolerancia a esas dificultades y la incesante dedicación con la que se aplicó a resolverlas.

En otras palabras, *desde luego* que será difícil. Tus primeros intentos *no darán resultado*. Esto requerirá mucho de ti, pero la energía es un recurso del que siempre encontraremos más. Es un recurso renovable. Deja de buscar una epifanía y empieza a buscar puntos débiles. Deja de buscar ángeles y ponte a buscar ángulos. Hay opciones. Prepárate para el largo plazo y prueba después

todas y cada una de las posibilidades que encuentres; llegarás a tu destino.

Cuando la gente pregunta dónde estamos, qué hacemos, cómo resulta esa “situación”, la respuesta debe ser clara: estamos en lo nuestro; nos hallamos cada vez más cerca; cuando se producen reveses, trabajamos con un ahínco redoblado.

Repite

> ¿Qué es la derrota? Nada sino la educación; nada sino los primeros pasos a algo mejor.
>
> WENDELL PHILLIPS

En Silicon Valley, las nuevas empresas no lanzan productos bellamente terminados. En cambio, dan a conocer sus “productos mínimamente viables”, la versión básica de su idea medular con apenas una o dos características esenciales.

El sentido de eso es ver de inmediato cómo reaccionan los clientes. Y si esa reacción es mala, aceptar un fracaso rápido y barato. No hacer o invertir en un producto que los clientes no desean.

Como hoy gustan bromear los ingenieros: el fracaso es un rasgo más del producto.

Pero esto no es un chiste. El fracaso puede ser en realidad una ventaja si lo que quieres hacer es mejorar, aprender y crear algo nuevo. Es la característica previa a casi todo éxito. No tiene nada de vergonzoso equivocarse, cambiar de curso. Cada vez que esto ocurre, tenemos nuevas opciones. Los problemas se convierten en oportunidades.

La antigua forma de hacer negocios —según la cual las compañías suponen qué desean los clientes con base en investigaciones y después generan esos productos en un laboratorio, lejos de toda retroalimentación— refleja el miedo al fracaso y es sumamente frágil en relación con él. Si el producto masivo falla el día del lanzamiento, todo ese esfuerzo fue en vano. Si tiene éxito, nadie sabe en realidad por qué o cuál fue la causa de ese éxito. El modelo del producto

mínimamente viable, por su parte, acepta el fracaso y la retroalimentación. El fracaso lo fortalece, porque permite eliminar las características que no funcionan, que no les interesan a los clientes, para concentrar después los limitados recursos de los desarrolladores en mejorar las características que sí funcionan.

En un mundo donde trabajamos crecientemente para nosotros mismos y somos responsables de nosotros mismos, tiene sentido concebirnos como una nueva empresa de un solo miembro.

Y eso significa cambiar la relación con el fracaso. Significa repetir, fallar y mejorar. Nuestra capacidad para probar, probar y probar está inextricablemente vinculada con nuestra capacidad y tolerancia para fallar, fallar y fallar.

En el camino a la acción exitosa, fallaremos, probablemente muchas veces. Y eso está bien. Puede ser algo bueno, incluso. La acción y el fracaso son los dos lados de la misma moneda. Uno no va sin el otro. Lo que pone fin a esta relación crucial es que la gente deje de actuar, porque ha entendido el fracaso del modo equivocado.

Cuando llegue el fracaso, pregúntate: *¿Qué marchó mal aquí? ¿Qué puede mejorar? ¿Qué pasé por alto?* Esto ayuda a que surjan otras formas de hacer lo que debe hacerse, formas a menudo mucho mejores que aquélla con la que empezamos. El fracaso te acorrala de tal modo que tienes que encontrar una salida. Es una fuente de grandes adelantos.

Por eso los casos de enorme éxito suelen ser precedidos por fracasos épicos: porque las personas implicadas volvieron al escritorio del diseñador. No les avergonzó fracasar; esto las espoleó, las incitó. En los deportes hace falta a veces una derrota por el mínimo de puntos para convencer por fin a un equipo modesto de que posee la capacidad necesaria para vérselas con el competidor que lo ha intimidado (y batido) desde hace mucho tiempo. La derrota es dolorosa pero, como dijo Franklin, también instructiva.

En una empresa, nos tomamos menos personalmente los errores y comprendemos que forman parte del proceso. Si una inversión o un nuevo producto rinde dividendos, magnífico. Si fracasa, no nos preocupa, porque estábamos preparados para eso; no invertimos hasta el último centavo en esa opción.

Los grandes emprendedores nunca:

- ...se casan con una sola posición

- ...temen perder un poco de lo que invierten
- ...se amargan ni avergüenzan
- ...se ausentan mucho tiempo del juego

Resbalan muchas veces, pero nunca caen.

Aunque sabemos que existen fabulosas lecciones del fracaso —lecciones que hemos visto con nuestros propios ojos—, le rehuimos repetidamente. Hacemos todo lo posible por evitarlo, con la idea de que es vergonzoso. Fracasamos, nos desesperamos y nos lamentamos.

¿Por qué querría yo fracasar? Duele.

Jamás diré que no. Pero podemos reconocer que un fracaso previsto y temporal sin duda duele menos que un fracaso catastrófico y permanente. Como cualquier buena escuela, aprender del fracaso no es gratis. La colegiatura se paga en incomodidad o pérdida, y hay que volver a empezar.

Paga con gusto ese costo. No habrá mejor maestro para tu carrera, para tu libro, para tu nueva empresa. Cuenta una historia que el capitán de un barco irlandés localizó todas las rocas en el puerto con el uso del casco de su barco. Cualquier cosa que dé resultado, ¿correcto?

¿Recuerdas a Erwin Rommel y la rapidez con que acabó con las fuerzas británicas y estadunidenses en el norte de África? Hay una parte más de ese relato. Las fuerzas aliadas eligieron a propósito ese desventajoso campo de batalla. Churchill sabía que tendrían que enfrentarse por primera vez a los alemanes en alguna parte, pero hacer eso *y* perder en Europa habría sido desastroso para la moral.

En el norte de África, los británicos aprendieron a combatir a los alemanes, y pronto aprendieron principalmente del fracaso. Pero eso era aceptable, porque habían previsto una curva de aprendizaje y la habían planeado. La aceptaron de buena gana, porque sabían, como Grant y Edison, lo que eso significaba: la posterior victoria. Así, las tropas aliadas a las que Hitler hizo frente en Italia eran mucho mejores que las que enfrentó en África y que las que combatió al final en Francia y Alemania.

La única forma garantizada de que no nos beneficiaremos del fracaso —de asegurarnos de que es malo— es no aprender de él. Seguir probando lo mismo una y otra vez (no en balde ésta es la definición de la demencia). La gente fracasa en cosas pequeñas todo el tiempo, pero no aprende, no escucha, no ve los problemas que el fracaso pone en evidencia. Y éste no la hace mejor.

Testarudos y resistentes al cambio, ésos son los tipos demasiado ensimismados para darse cuenta de que el mundo no tiene tiempo para rogar, discutir y convencerlos de sus errores. De cuerpo bofo y cabeza dura, tienen demasiada armadura y ego para fracasar bien.

Ya es hora de que entiendas que el mundo te dice algo con todos y cada uno de tus fracasos y acciones. Eso es retroalimentación: al darte instrucciones precisas de cómo mejorar, trata de hacerte despertar de tu ceguera. Intenta enseñarte algo. *Escucha*.

Las lecciones resultan difíciles sólo si eres sordo a ellas. No lo seas.

Ser capaz de ver y comprender el mundo de esta manera forma parte de vencer obstáculos. Aquí, algo negativo se vuelve positivo. Convertimos en una oportunidad algo que de otro modo nos desanimaría. El fracaso nos enseña el camino, porque nos muestra cuál *no es* el camino.

Sigue el proceso

Bajo el peine,
el enredo y el camino recto
son lo mismo.

HERÁCLITO

El entrenador Nick Saban no habla mucho de este tema, pero cada uno de sus asistentes y jugadores vive gracias a eso. Lo dicen por él, tatuado como está en su mente y en cada acción que realizan, porque sólo dos palabras son responsables de su éxito sin precedente: el proceso.

Saban, jefe de entrenadores del equipo de futbol americano de la Universidad de Alabama —quizá la dinastía más dominante en la historial del futbol americano colegial—, no se concentra en lo que todos los demás entrenadores, o al menos no al modo en que lo hacen ellos. Él enseña el proceso.

> No piensen en ganar el campeonato de la SEC. No piensen en el campeonato nacional. Piensen en lo que deben hacer en esta sesión de ejercicios, en este juego, en este momento. Eso es el proceso: pensar en lo que podemos hacer hoy, en la tarea que nos ocupa.

En el caos del deporte, como en la vida, el proceso nos ofrece un camino.

Dice: “Tienes que hacer algo muy difícil. No te concentres en eso. En cambio, divídelo en piezas. Haz simplemente lo que debas hacer *ahora mismo*. Y hazlo bien. Pasa después a la pieza de junto. Sigue el proceso, no el premio”.

El camino a campeonatos sucesivos es justo eso, un camino. Y tú recorres un camino por pasos. La excelencia es cuestión de pasos. Destacar en éste, luego en ese otro, después en el de más allá. El proceso de Saban es exclusivamente esto: existir en el presente, dar un paso tras otro, no distraerse en nada más: ni en el

otro equipo, ni en el marcador, ni en el público.

El proceso consiste en terminar. Terminar los partidos. Terminar los ejercicios. Terminar las sesiones de análisis de video. Terminar las ofensivas. Terminar los pases. Terminar las jugadas. Terminar los bloqueos. Terminar la ínfima tarea que tienes frente a ti, y terminarla bien.

Así se trate de perseguir el pináculo del éxito en tu campo o simplemente de sobrevivir a una terrible o difícil prueba, se aplica el mismo método. No pienses en el final; piensa en sobrevivir. En pasar de una comida a otra, de un descanso a otro, de un punto de control a otro, de un cheque de pago a otro, de un día al siguiente.

Y cuando lo haces bien, aun las cosas más complicadas se vuelven manejables. Porque el proceso es relajante. Bajo su influencia, no tenemos que alarmarnos. Incluso las tareas descomunales se convierten en apenas una serie de componentes.

Eso fue lo que aprendió el gran pionero de la meteorología en el siglo XIX, James Pollard Espy, en un encuentro casual en su juventud. Incapaz de leer y escribir hasta que tenía dieciocho años, Espy asistió a un encendido discurso del famoso orador Henry Clay. Después de la conferencia, un hechizado Espy intentó acercarse a Clay, pero no podía formar las palabras con las cuales dirigirse a su ídolo. Uno de sus amigos gritó por él: “Él quisiera ser como usted, aunque no sepa leer”.

Clay tomó uno de sus carteles, que llevaban inscrita con grandes letras la palabra CLAY. Miró a Espy y dijo: “¿Ves esto, muchacho?”, mientras apuntaba a una letra. “Ésta es la A. Ahora ya sólo te faltan veinticinco letras más”.

Espy acababa de recibir el don del proceso. Un año después inició sus estudios universitarios.

Esto podría parecer demasiado simple. Pero imagina un segundo a un maestro que ejerce un oficio muy difícil que él practica sin esfuerzo aparente. Sin tensión ni forcejeo; en forma relajada. Sin excesos ni preocupaciones; sólo un lance preciso tras otro. Eso es resultado del proceso.

Nosotros podemos lograr esto también. No es necesario que nos retorzamos como acostumbramos hacerlo cuando tenemos una difícil tarea frente a nosotros. ¿Recuerdas la primera vez que viste una complicada ecuación algebraica? Era un revoltijo de símbolos e incógnitas. Pero entonces hiciste una pausa, respiraste hondo y la dividiste en partes. Aislaste las variables, las despejaste y lo que

quedó después de todo eso fue la respuesta.

Haz eso ahora con cualquier obstáculo que se te presente. Podemos tomar aire, hacer la parte inmediata frente a nosotros y seguir el hilo a la acción posterior. Todo sigue un orden, todo está interrelacionado.

Cuando se trata de nuestras acciones, el desorden y la distracción son la muerte. La mente desordenada pierde la pista de lo que está delante de ella —de lo que importa— y se distrae pensando en el futuro. El proceso es orden, mantiene bajo control nuestras percepciones y en sincronía nuestras acciones.

Esto parece obvio, pero lo olvidamos cuando más importa.

Justo ahora, si yo te derribara e inmovilizara en el suelo, ¿cómo reaccionarías? Probablemente te alarmarías. Y después empeñarías toda tu fuerza para librarte de mí. Esto no daría resultado; con el solo uso de mi peso, yo sería capaz de mantener tus hombros en el suelo con poco esfuerzo, y tú te cansarías de pelear.

Eso es lo contrario del proceso.

Hay una manera mucho más fácil. Primero, no te asustes; conserva tu energía. No cometas una tontería como la de quedarte sin aliento por actuar sin pensar. Concéntrate en no permitir que la situación empeore. Luego levanta los brazos, para prepararte y crear un poco de espacio para respirar. Ahora intenta ponerte de lado. En adelante, puedes comenzar a romper el dominio que ejerzo sobre ti: agárrame de un brazo, atrapa una de mis piernas, empuja con tu cadera, desliza una rodilla y presiona.

Implicará algo de tiempo, pero te librarás. En cada paso, la persona de arriba se verá forzada a ceder un poco, hasta que no quede nada. Entonces serás libre, gracias al proceso.

Estar atrapado es sólo una posición, no un destino. Sales de ella si atacas y eliminas cada parte de esa posición con pequeñas y pausadas acciones, no tratando (sin conseguirlo) de repelerla con una fuerza sobrehumana.

En el caso de nuestros rivales de negocios, nos devanamos los sesos pensando en un nuevo producto alucinante que los vuelva irrelevantes, y entretanto se nos desorbitan los ojos. Rehuimos escribir un libro o hacer una película aunque ése sea nuestro sueño porque supone mucho trabajo; no podemos imaginar cómo lograrlo.

¿Qué tan a menudo nos contentamos con poco porque creemos que la verdadera solución es demasiado ambiciosa o está fuera de nuestro alcance? ¿Qué tan seguido suponemos que el cambio es imposible porque es demasiado

grande? ¿Porque implica a muchos y muy diferentes grupos? O peor aún, ¿a cuántas personas las paralizan todas sus ideas e inspiraciones? Las persiguen todas y no van a ningún lado, porque se distraen y nunca avanzan. Son brillantes y seguras, pero es raro que hagan algo. Es raro que lleguen adonde quieren y deben ir.

Todos estos problemas tienen solución. Cada uno de ellos se desmoronaría debajo del proceso. Hemos supuesto equivocadamente que eso tiene que suceder de inmediato y renunciamos a pensar en ello. Pensamos de la A a la Z, interesados en la A, obsesionados con la z, pero nos olvidamos de todo lo que va de la B a la Y.

Queremos tener metas, sí, así que todo lo que hacemos podría estar al servicio de un propósito. Cuando sabemos qué nos proponemos hacer, los obstáculos que emergen tienden a parecer menores, más manejables. Cuando no es así, cada uno de ellos adopta un aspecto enorme e imposible. Las metas nos ayudan a poner los escollos en su verdadera dimensión.

Cuando nos distraemos, cuando nos interesamos en algo distinto a nuestro progreso y esfuerzos, el proceso es la útil, a veces imperiosa, voz dentro de nuestra cabeza. Es el grito del sabio y viejo líder que sabe exactamente quién es él y qué debe hacer: *Cierra la boca. Vuelve a tus estaciones y piensa en lo que haremos en lugar de preocuparte por lo que pasa afuera. Sabes cuál es tu deber. Deja de parlotear y ponte a trabajar*.

El proceso es la voz que nos exige responsabilizarnos. Que nos incita a *actuar*, así sea sólo en una forma limitada.

Es como una máquina implacable, que subyuga la resistencia en todas sus formas, poco a poco. Que avanza paso a paso. Que subordina la fuerza al proceso. Reemplaza el temor por el proceso. Depende de él. Se apoya en él. Confía en él.

Tómate tu tiempo, no te apresures. Algunos problemas son más arduos que otros. Ocúpate primero de los que están frente a ti. Regresa a los otros más tarde. Lo harás.

El proceso consiste en hacer lo correcto *ya*. En no preocuparse por lo que podría ocurrir después, ni por los resultados, ni por la panorámica general.

Haz tu trabajo y hazlo bien

> Todo lo que se hace bien es noble, por humilde que sea. (*Quidvis recte factum quamvis humile praeclarum*.)
>
> SIR HENRY ROYCE

Mucho después de sus humildes inicios, el presidente estadunidense Andrew Johnson hablaría con orgullo de su carrera como sastre antes de que entrara a la política. “Mis prendas nunca se rompían ni descosían”, afirmaba.

En una gira de campaña, un impertinente quiso avergonzarlo una vez con alaridos acerca de su pasado obrero. Johnson replicó sin perder el paso: “Eso no me desconcierta en lo más mínimo; porque cuando fui sastre, tenía fama de bueno y bien hecho, de ser siempre puntual con los clientes y de hacer en todo momento un buen trabajo”.

Otro presidente, James Garfield, pagó su paso por la universidad en 1851 convenciendo a su escuela, el Western Reserve Eclectic Institute, de que le permitiera ser el conserje a cambio de la colegiatura. Cumplió sonriente esa labor todos los días, sin traza alguna de vergüenza. Cada mañana, hacía sonar la campana de la universidad para iniciar las clases —su jornada había empezado en realidad mucho tiempo antes— y llegaba al aula ansioso y animado.

Apenas un año después de haber iniciado sus lecciones, ya era profesor, e impartía un curso entero aparte de proseguir con sus estudios. Cuando cumplió veintiséis años, era el rector.

Esto es lo que pasa cuando cumples tu deber —cualquiera que éste sea— y lo haces bien.

Esos hombres transitaron de la pobreza al poder mediante el recurso de hacer

siempre lo que se les pedía, y de hacerlo bien y con genuino orgullo. Y de hacerlo mejor que cualquiera. En realidad, de hacerlo bien porque nadie más quería llevarlo a cabo.

En ocasiones, en el camino a nuestro destino o adonde queremos ir, tenemos que hacer cosas que preferiríamos evitar. A menudo cuando comenzamos, nuestro primer empleo "nos introduce en el manejo de la escoba", como lo dijo célebremente Andrew Carnegie. Barrer no es vergonzoso. Es otra oportunidad de destacar... y de aprender.

Pero tú estás tan ocupado pensando en el futuro que no te tomas a orgullo las tareas que recibes justo ahora. Sencillamente haces las llamadas que debes, cobras tu cheque y sueñas con un estadio más alto en la vida. O piensas: *Esto es sólo un empleo, no es lo que soy, no importa*.

Tonterías.

Todo lo que hacemos importa; hagamos lo que hagamos y vayamos adonde vayamos, nosotros mismos, nuestro arte y el mundo merecen que lo hagamos bien. Ése es nuestro deber primordial. Y nuestra obligación. Cuando la acción es nuestra prioridad, la vanidad sale sobrando.

Un artista recibe muchos lienzos y encargos en su vida, y lo que importa es que trate cada uno de ellos como una prioridad. Que sea el más glamoroso o el mejor pagado es irrelevante. Cada proyecto importa, y lo único degradante es dar menos de lo que se es capaz. Lo mismo vale para nosotros. Seremos y haremos muchas cosas en la vida. Algunas serán prestigiosas, otras onerosas, ninguna inferior a nosotros. Sea lo que enfrentemos, nuestro deber es responder con:

- Trabajo intenso
- Honestidad
- El mayor auxilio posible a los demás

Nunca deberías tener que preguntarte: *¿Qué debo hacer ahora?*, porque conoces la respuesta: tu deber.

Que los demás lo noten, que nos paguen por eso, que el proyecto resulte exitoso: nada de esto importa. Siempre podemos y debemos actuar con esos tres rasgos, por difícil que resulte.

Nunca habrá un obstáculo que nos impida cumplir con nuestra obligación; retos fáciles o difíciles, desde luego, pero nunca invencibles. Todas y cada una de nuestras tareas demandan de nosotros lo mejor. Así enfrentemos la bancarrota

y clientes molestos, o nademos en dinero y debamos decidir cómo crecer a partir de ahí, si hacemos nuestro mejor esfuerzo podremos enorgullecernos de nuestras decisiones y estar seguros de que son las correctas. Porque hicimos nuestro trabajo, cualquiera que haya sido.

Sí, sí, ya entendí. "Obligaciones" suena acartonado y opresivo. Debes poder hacer lo que quieres.

Pero el deber es hermoso, inspirador y potenciador.

Steve Jobs se interesaba incluso en el interior de sus productos, para garantizar que su diseño fuera estético pese a que los usuarios no lo vieran nunca. Fue enseñado por su padre —quien daba un fino acabado incluso a la parte trasera de sus armarios aunque quedaran ocultos contra la pared— a pensar como artesano. En todo dilema de diseño, Jobs conocía sus órdenes: respeta el oficio y haz algo bello.

Cada situación es distinta, obviamente. Nosotros no inventaremos el siguiente iPad o iPhone, pero hacemos algo para alguien, así sea sólo nuestro currículum. Podemos tratar cada parte —en especial el trabajo que nadie ve, las cosas difíciles que quisiéramos evitar o que podríamos haber eliminado— igual que como lo hacía Jobs: con orgullo y dedicación.

El gran psicólogo Viktor Frankl, sobreviviente de tres campos de concentración, veía presunción en esta inveterada pregunta: "¿Cuál es el significado de la vida?". Como si decírtelo fuera responsabilidad de otro. En cambio, decía, es el mundo el que te hace esa pregunta. Y es tu deber responderla con tus actos.

En cada situación, la vida nos hace una pregunta, y nuestras acciones son la respuesta. Nuestra labor se reduce a contestar bien.

La acción correcta —desinteresada, dedicada, magistral, creativa— es la respuesta a esa interrogante. Ésa es una forma de encontrar el significado de la vida. Y de convertir cada obstáculo en una oportunidad.

Si ves cualquiera de estas cosas como una carga, lo ves en la forma equivocada.

Porque todo lo que debemos hacer son esos tres pequeños deberes: esforzarnos, ser honestos y ayudar a los demás y a nosotros mismos. Eso es lo único que se nos pide. Ni más ni menos.

Claro que la meta es importante. Pero nunca olvides que cada caso individual también importa; cada uno de ellos es una instantánea del conjunto. Éste no es seguro, sólo los casos particulares lo son.

La forma en que haces cualquier cosa es la forma en que puedes hacerlo todo.

Siempre podemos actuar con rectitud.

Lo correcto es lo que funciona

> ¿Es amargo el pepino? Deséchalo. ¿Hay zarzas en el camino? Evítalas. Te basta con saber esto.
>
> MARCO AURELIO

En 1915, en lo profundo de las selvas de América Central, el creciente conflicto entre dos compañías frutícolas estadunidenses rivales llegó a su culmen. Cada una deseaba desesperadamente adquirir las mismas dos mil hectáreas de un valioso terreno.

¿El problema? Dos lugareños afirmaban poseer las escrituras de la plantación. En la tierra de nadie entre Honduras y Guatemala, ninguna de esas compañías sabía quien era el legítimo dueño a quien comprarla.

La forma en la que cada una de ellas respondió a ese problema fue determinada por la organización y los valores de la empresa. Una de ellas era grande y poderosa, la otra artesanal y astuta. La primera, una de las corporaciones más poderosas de Estados Unidos: United Fruit. La segunda, una pequeña nueva empresa propiedad de Samuel Zemurray.

Para resolver la discrepancia, United Fruit despachó a un equipo de imponentes abogados. Ellos emprendieron una búsqueda en todos los archivos y documentos del país, dispuestos a pagar lo que fuera para ganar. No escatimaron dinero, tiempo ni recursos.

Zemurray, su minúsculo e iletrado competidor, estaba rebasado, ¿verdad? No podía igualar ese juego. Así que no lo hizo. Flexible, fluido y desafiante, se reunió por separado con los dos supuestos propietarios y le compró el terreno a

cada uno. Pagó dos veces, desde luego, pero eso fue todo. El predio era suyo. Olvídate del manual y resuelve el asunto.

Esto es *pragmatismo* personificado. No te preocupes por la forma "correcta", preocúpate por *lo correcto*. Así es como se hacen las cosas.

Zemurray siempre trataba los obstáculos de esta manera. Cuando le dijeron que no podía construir un puente que necesitaba sobre el río Útila —porque funcionarios del gobierno habían sido sobornados por competidores para que declararan ilegales los puentes—, Zemurray pidió a sus ingenieros construir en cambio dos largos muelles. Y entre ellos, que casi se encontraban en el centro del río, tendían un pontón temporal que podía armarse y utilizarse para unirlos en cuestión de horas. Ferrocarriles corrían a cada lado del río, en direcciones contrarias. Cuando United Fruit se quejó, Zemurray rio y contestó: "Eso no es un puente. Son apenas un par de embarcaderos".

A veces lo haces de *este* modo, a veces de *ese* otro. No empleas la táctica que aprendiste en la escuela, sino que la adaptas a cada situación. En la forma que *funcione*, ése es el lema.

Dedicamos mucho tiempo a pensar cómo deberían ser las cosas, o qué dicen las reglas que debemos hacer. Tratamos de hacerlo todo a la perfección. Nos decimos que comenzaremos una vez que las condiciones sean las adecuadas, o una vez que estemos seguros de que podemos confiar en esto o en aquello, cuando en realidad lo mejor sería que nos concentráramos en hacer lo que podemos con lo que tenemos. En los resultados, no en métodos pulcros.

Como dicen en el jiu-jitsu brasileño, no importa cómo derribes a tus contrincantes, sólo que los tires al suelo.

Lo que Zemurray no perdía de vista nunca era la misión: pasar plátanos al otro lado del río. No importaba si lo hacía a través de un puente o de dos muelles con un pontón en medio, mientras la carga llegara a su destino. Cuando quería sembrar plátanos en una plantación particular, no importaba encontrar al legítimo propietario del terreno, sino *convertirse* en el legítimo propietario.

Tú tienes una misión, sea cual sea. Como el resto de nosotros, para cumplirla estás en el dilema entre cómo te gustaría que fueran las cosas y como realmente son (lo cual siempre parece un desastre). ¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar? ¿Qué estás dispuesto a hacer al respecto?

Deja de quejarte. No parlotees. No te sometas a la indefensión ni al temor. No puedes salir corriendo a casa en busca de mamá. ¿Cómo vas a resolver este problema? ¿Cómo vas a sortear las reglas que te atenazan?

Tal vez tengas que ser un poco más astuto de lo que quisieras. En ocasiones eso requiere ignorar algunas disposiciones anticuadas o pedir perdón a la dirección más adelante en lugar de pedir permiso (que sería denegado) ahora mismo.

Pero si tienes una misión importante, lo único que importa es que la cumplas.

A los veintiún años de edad, Richard Wright no era todavía un autor de fama mundial. Pero pobre y negro, decidió que leería y que nadie lo podría parar. ¿Tomó por asalto la biblioteca e hizo una escena? No, no en el sur en la era de Jim Crow. En cambio, elaboró una nota que decía: "Estimada señora: ¿sería usted tan amable de permitir que este chico negro disponga de algunos libros de H. L. Mencken?" (porque nadie escribiría eso sobre sí mismo, ¿verdad?), y sacó esos libros con una credencial de la biblioteca que había robado, pretendiendo que eran para otra persona.

Es tanto lo que está en juego que más vale que infrinjas las reglas o hagas algo excesivo o desesperado. Que te burles de las autoridades y digas: *¿Qué? Éste no es un puente. No sé de qué hablan*. O que, en algunos casos, les hagas señales obscenas a las personas que intentan contenerte y pisotees sus asquerosas y malévolas reglas.

El pragmatismo es flexibilidad más que realismo. Hay muchas formas de llegar del punto A al punto B. No necesariamente tiene que hacerse en línea recta. De lo que se trata es de que llegues adonde debes. Sin embargo, muchos de nosotros perdemos mucho tiempo buscando la solución perfecta y pasamos por alto lo que está justo frente a nuestras narices.

Como dijo una vez Deng Xiaoping: "No me importa si el gato es negro o blanco mientras atrape ratones".

Los estoicos tenían su propio recordatorio: "No esperes la república de Platón".

Porque nunca encontrarás tal perfección. En cambio, haz lo que puedas con lo que tienes. Esto no quiere decir que el pragmatismo sea inherentemente opuesto al idealismo o reprobable. El primer iPhone fue revolucionario, pero aun así se embarcó sin la función cortar-pegar ni muchas otras que a Apple le habría gustado incluir. Steve Jobs, el supuesto perfeccionista, sabía que en algún momento tienes que ceder. Lo que importa es lo que haces y que *funcione*.

Comienza a pensar como un pragmático radical: ambicioso, enérgico y con ideales, pero también eminentemente práctico y guiado por lo posible. No en

todo lo que te gustaría tener, no en cambiar el mundo en este instante, sino lo bastante ambicioso para conseguir todo lo que *necesitas*. No pienses en pequeño; distingue entre lo crucial y lo extra.

Piensa en el progreso, no en la perfección.

Con este tipo de fuerza, los obstáculos caen. No tienen otra opción. Como los evitarás o volverás irrelevantes, no tienen nada que resistir.

Elogio del ataque lateral

Quien no busca lo imprevisto
no ve nada,
porque lo conocido
es un punto muerto.

HERÁCLITO

La imagen popular de George Washington en las leyendas estadunidenses es que se trataba de un valiente e intrépido general que se alzaba sobre todo lo que lo rodeaba y repelía a los ocupados y tiránicos británicos. La realidad es un poco menos gloriosa, desde luego. Washington no fue un guerrillero, pero no estuvo lejos de serlo. Era astuto y evasivo, y a menudo rehuía la batalla.

Su ejército era pequeño, mal preparado, mal abastecido y frágil. Libró una guerra principalmente defensiva en la que evitó deliberadamente las grandes formaciones de las tropas británicas. Pese a toda la retórica, la mayoría de sus maniobras fueron muy modestas, contra un enemigo más fuerte y más grande. De pisa y corre. De golpea y márchate.

“Nunca ataques donde es obvio”, les decía a sus soldados. “No ataques donde el enemigo se lo espera”, explicaba, sino “donde teme poco peligro, porque en ese punto estará mal preparado y habrá en consecuencia mayor perspectiva de éxito.” Tenía una noción muy clara acerca de cuáles escaramuzas parecerían grandes victorias.

Su más gloriosa “victoria” no fue ni siquiera una batalla directa con los británicos. Casi al borde del abismo, cruzó el Delaware en la madrugada del día de Navidad para atacar a un grupo de durmientes mercenarios alemanes que quizá se habían tomado unas copas.

En realidad era mejor para retirarse que para avanzar, muy hábil para salvar a las tropas que, de lo contrario, habrían sido perdidas en la derrota. Era raro que lo atraparan; siempre tenía una salida. Con la sencilla esperanza de fatigar a su enemigo, su capacidad de ser elusivo fue un arma muy poderosa, aunque no necesariamente sofisticada.

No es de sorprender entonces que, como general del ejército continental y primer presidente de Estados Unidos, su legado haya sido blanqueado y embellecido un poco. Y no es el único general al que se le ha hecho eso. El gran mito de la historia, propagado por películas y relatos y nuestra propia ignorancia, es que las guerras son ganadas y perdidas por dos grandes ejércitos enfrentados en la batalla. Ésta es una noción dramática y emocionante, pero totalmente errónea.

En un estudio sobre treinta conflictos que comprenden más de doscientas ochenta campañas de la historia antigua a la moderna, el brillante estratega e historiador B. H. Liddell Hart llegó a una pasmosa conclusión: en sólo seis de esas doscientas ochenta campañas la victoria decisiva fue resultado de un ataque directo contra el principal ejército del enemigo.

Sólo seis. Es decir, dos por ciento.

Si no en batallas campales, ¿dónde encontramos la victoria?

En todos los demás frentes. En los flancos. En lo inesperado. En lo psicológico. En inducir el abandono de las defensas de nuestros adversarios. En lo poco tradicional. En todo *menos*...

Como escribe Hart en su obra maestra, *Strategy*:

> [E]l gran capitán adoptará incluso el más peligroso enfoque indirecto, si es necesario a través de las montañas, los desiertos o los pantanos, con sólo una fracción de sus fuerzas, al grado de interrumpir sus comunicaciones. Para enfrentar, de hecho, las más desfavorables condiciones en lugar de aceptar el riesgo del punto muerto al que invita un enfoque directo.

Cuando estés en una situación desesperada en la que luchas con todas tus fuerzas; cuando la gente te diga que das la impresión de que se te reventará una vena...

Da un paso atrás y rodea el problema. Busca una ventaja. Acércate desde lo que se llama la “línea de menor expectación”.

¿Cuál es tu primera reacción cuando estás frente a un desafío? ¿Desgastarte en la competencia? ¿Discutir con la gente en un intento de hacer que cambie de opinión? ¿Tratas de atacar por la puerta principal? Porque es probable que la

puerta trasera, las puertas laterales y las ventanas estén abiertas de par en par.

Hagas lo que hagas, las cosas se te complicarán (por no decir que se te volverán imposibles) si tu plan incluye desafiar a la física o la lógica. En cambio, piensa en Grant cuando se dio cuenta de que tenía que evitar Vicksburg —no pasar por ella— a fin de tomarla. Piensa en el entrenador Phil Jackson, miembro del Salón de la Fama, y su célebre ofensiva triangular, diseñada para dirigir automáticamente el balón en la cancha de basquetbol *lejos* de la presión defensiva antes que atacarla directamente.

Si comenzamos de cero y los participantes establecidos ya han tenido tiempo de acumular sus defensas, es imposible que venzamos sus fortalezas. Así, es más inteligente no intentarlo siquiera, sino concentrar nuestros limitados recursos en otro lado.

Una parte de la razón de que cierta habilidad parezca a menudo fácil en los grandes maestros no es nada más que dominen el proceso; en realidad hacen menos que el resto de nosotros, que no sabemos cómo evitarlo. Deciden ejercer únicamente una fuerza calculada donde será efectiva, no empeñarse y luchar con inútiles tácticas de desgaste.

Como dijo alguien una vez después de enfrentarse a Jigoro Kano, el legendario fundador del judo, de metro y medio de estatura: “Tratar de pelear con Kano fue como intentar pelear con un saco vacío”.

Eso puedes ser tú.

Ser superado en número, venir de atrás, estar bajo de fondos no tienen por qué ser desventajas. Pueden ser dones. Beneficios que nos impiden suicidarnos con un ataque frontal. Esas cosas nos obligan a ser creativos, a buscar salidas, a sublimar el ego y a hacer cualquier cosa por ganar, menos desafiar a nuestros enemigos donde son más fuertes. Ésas son las señales que indican que debemos acercarnos desde un ángulo oblicuo.

De hecho, tener la ventaja de tamaño, fuerza o poder suele ser el caldo de cultivo de la verdadera y fatal debilidad. La inercia del éxito vuelve mucho más difícil desarrollar una buena técnica. Las personas o compañías con esa ventaja de tamaño nunca tienen que aprender el proceso, pues dependen de la fuerza bruta. Y eso les da resultado... hasta que deja de hacerlo. Hasta que se enfrentan contigo y las rebasas pronto con diestras maniobras oblicuas, porque te niegas a vértelas con ellas en las condiciones que mejor conocen: la batalla frente a frente.

Estamos en el juego en el que el chico derrota al grande. Así, la fuerza no

puede tratar de igualar a la fuerza.

Claro que cuando nos agreden, nuestra reacción natural es agredir en respuesta. Pero las artes marciales nos enseñan que debemos ignorar ese impulso. No debemos atacar en respuesta; debemos *jalar* hasta que el adversario pierda el equilibrio. Entonces haremos nuestro movimiento.

El arte de la estrategia de la puerta lateral es un espacio vasto y creativo. Y de ninguna manera se limita a la guerra, los negocios o las ventas.

El gran filósofo Søren Kierkegaard no buscaba convencer a la gente desde una posición de autoridad. En vez de sermonear, practicaba un método que llamó "comunicación indirecta". Escribía con seudónimos y cada una de sus falsas personalidades encarnaba una plataforma o perspectiva diferente; así, escribió varias veces sobre el mismo tema desde múltiples ángulos, para transmitir sus observaciones emotiva y dramáticamente. No le decía al lector "haz esto" o "piensa así". Le mostraba nuevas maneras de ver o comprender el mundo.

No convencerás a la gente si objetas sus más antiguas y arraigadas opiniones. Busca un terreno común y trabaja desde ahí. O busca influir en ella para que te escuche. O crea una opción con tanto apoyo de otras personas que la oposición abandone voluntariamente sus juicios y se sume a tu bando.

La forma más efectiva no es siempre la más impresionante. En ocasiones parece incluso que tomas un atajo o juegas sucio. Hay mucha presión para tratar de igualar a la gente en cada movimiento, como si apegarte a lo que te da resultado fuera una especie de engaño. Permíteme salvarte de la culpa y la autoflagelación: no lo es.

Actúas como un verdadero estratega. No recurres a la mera fuerza bruta con la esperanza de que funcione. No desperdicias tu energía en batallas motivadas por el ego y el orgullo en reemplazo de la ventaja táctica.

Lo creas o no, *éste* es el camino difícil. Por eso da resultado.

Recuerda que a veces el camino más largo es el más corto a tu destino.

Usa los obstáculos contra sí mismos

> Los sabios son capaces de hacer buen uso incluso de sus enemistades.
>
> PLUTARCO

Gandhi no tuvo que pelear por la independencia de la India. El imperio británico fue el que dio toda la pelea, y el que cargó al final con la derrota íntegra.

Eso fue deliberado, por supuesto. La amplia campaña de desobediencia civil satyagraha demuestra que *acción* tiene muchas definiciones. No consiste siempre en avanzar, ni siquiera en dirección oblicua. También puede ser cuestión de posiciones. Puede ser cuestión de adoptar una postura.

A veces vences obstáculos no atacándolos, sino retirándote para permitir que ellos te ataquen a ti. Puedes usar las acciones de los demás contra ellos mismos en lugar de que actúes tú.

Débil en comparación con las fuerzas que esperaba cambiar, Gandhi se apoyó en esa debilidad, la exageró, se expuso a sí mismo. Le dijo al ejército de ocupación más poderoso del mundo: *Marcharé al mar a recoger sal, en abierta violación de sus leyes*. Lo provocó —*¿Qué van a hacer ustedes? No haremos nada malo*— a sabiendas de que con eso ponía a las autoridades en un intolerable dilema: imponer una política desacreditada o abdicar. En ese marco, la enorme fuerza del ejército fue neutralizada. Su uso habría sido contraproducente.

Martin Luther King, Jr., quien siguió el ejemplo de Gandhi, recomendó a sus partidarios enfrentar “la fuerza física con la fuerza espiritual”. En otras palabras, debían utilizar el poder de los opuestos. De cara a la violencia, debían ser

pacíficos; tenían que responder al odio con el amor. De este modo pondrían en evidencia esos atributos como perversos e indefendibles.

Los opuestos funcionan. La no acción puede ser acción. Se sirve del poder de los demás y nos permite absorber ese poder como si fuera nuestro. Les permite a ellos —o al obstáculo— hacer el trabajo por nosotros.

Pregúntales a los rusos, quienes derrotaron a Napoleón y a los nazis no mediante la rígida protección de sus fronteras, sino replegándose al interior para dejar que el invierno trabajara por ellos contra el enemigo, derrotado en batallas lejos de la patria.

¿Eso es acción? Desde luego que sí.

Quizá tu enemigo u obstáculo sea realmente insuperable, como lo fue para muchos de esos grupos. Tal vez en este caso no hayas podido vencer por medio del desgaste (la persistencia) o no hayas querido arriesgarte a aprender sobre la marcha (a través de la repetición). Está bien. Aun así, eso dista mucho de significar que debas rendirte.

Ya es hora de que reconozcas, sin embargo, que cierta adversidad podría ser imposible de vencer por más que lo intentes. Debes buscar entonces alguna forma de usar la adversidad, su energía, en tu favor.

Antes de que se inventara el motor de vapor, los capitanes de embarcaciones tenían una ingeniosa manera de dominar las impetuosas corrientes del Mississippi. Un barco que navegara río arriba se hacía acompañar de otro a punto de zarpar río abajo, y tras amarrar una cuerda en un árbol o una roca, los navíos se ataban entre sí. El segundo de ellos se soltaba para permitir que la corriente lo impulsara río abajo, lo que producía un efecto de resortera que impulsaba al otro barco río arriba.

Así, en lugar de chocar con tus obstáculos, busca un medio para *obligarlos a derrotarse a sí mismos*.

Alejandro Magno hizo justamente eso, y el uso magistral que él empleó de un obstáculo contra él mismo dio indicios a muchos de que ese ambicioso adolescente bien podría un día conquistar el mundo. De joven, adiestraba a su famoso caballo Bucéfalo —a quien ni siquiera su padre, el rey Filipo II de Macedonia, pudo domar— mediante el recurso de cansarlo. Mientras que otros habrían probado en vano la fuerza y el látigo, Alejandro acertó con el solo acto de montarlo y esperar a que se calmara. Fatigado, Bucéfalo no tenía otro remedio que rendirse a la influencia de su jinete. Alejandro entró en batalla sobre este fiel caballo durante los veinte años siguientes.

¿Qué hay de tus obstáculos?

Sí, a veces debemos aprender de Amelia Earhart y pasar a la acción. Pero también tenemos que estar dispuestos a ver que la *limitación* podría ser nuestra mejor acción. En ocasiones deberás tener paciencia en la vida, esperar a que obstáculos temporales se desvanezcan. Permitir que dos egos en conflicto lleguen a un arreglo en vez de intervenir de inmediato en la refriega. A veces lo que un problema requiere de ti es menos, no más.

Cuando anhelamos ansiosamente algo, podemos ser nuestro peor enemigo. En nuestra desesperación, desprendemos la tuerca misma que queremos apretar e impedimos obtener lo que deseamos. Hacemos rodar nuestras llantas en la nieve o el lodo donde se han atascado, con lo que garantizamos que no puedan salir de ahí.

Nos enfrascamos tanto en la idea de avanzar que olvidamos que existen otras formas de llegar a nuestro destino. No se nos ocurre que inmovilizarnos —o en algunos casos, incluso retroceder— podría ser la mejor manera de progresar. ¡Sencillamente no hagas nada, quédate donde estás!

Nos empeñamos en conseguir un aumento, obtener un nuevo cliente, impedir que se nos imponga una exigencia. De hecho, el mejor modo de lograr lo que queremos podría ser reexaminar esos deseos. O apuntar a algo completamente distinto y usar el impedimento como una oportunidad de explorar una dirección nueva.

De esta forma, podríamos terminar creando una nueva empresa que reemplace por entero nuestros insuficientes ingresos. O podríamos descubrir que al ignorar a los clientes atraemos más, porque quieren tratar con alguien que no esté tan ansioso de tratar con ellos. O podríamos replantear el desastre que temíamos (junto con todos los demás) e idear un modo de beneficiarnos de él cuando ocurra.

Nos equivocamos al creer que avanzar es la única forma de progresar, la única forma en la que podemos ganar. A veces permanecer quieto, hacerte a un lado o dar marcha atrás es la mejor manera de eliminar lo que obstruye o impide tu paso.

Este enfoque requiere un poco de humildad. Significa aceptar que la forma en la que originalmente querías hacer las cosas no es posible. Sencillamente no está en ti hacerlo a la manera “tradicional”. ¿Y eso qué?

Lo que importa es si determinado enfoque te lleva adonde quieres. Y seamos claros: usar los obstáculos contra sí mismos es muy distinto a no hacer nada. La

resistencia pasiva es, de hecho, increíblemente activa. Pero esas acciones adoptan la forma de disciplina, autocontrol, intrepidez, determinación y gran estrategia.

El gran estratega Saul Alinsky creía que si "presionas lo suficiente algo negativo, se convertirá en su contrario". Todo polo positivo tiene su polo negativo. Todo polo negativo tiene su polo positivo. La *acción* consiste en presionar hasta llegar al otro lado. Convertir algo negativo en positivo.

Esto debería ser un gran consuelo. Significa que muy pocos obstáculos son demasiado grandes para nosotros. Porque esa grandeza podría ser en realidad una ventaja. Porque podemos usar esa grandeza contra el obstáculo mismo. Recuerda: un castillo puede ser una fortaleza amedrentadora e impenetrable, o ser convertido en una cárcel si se le rodea. La diferencia está simplemente en un cambio de acción y enfoque.

Podemos emplear en nuestro beneficio las cosas que nos bloquean, permitir que hagan el trabajo difícil por nosotros. A veces esto significa dejar el obstáculo como está en lugar de esmerarnos en modificarlo.

Cuanto más corría Bucéfalo, más pronto se cansaba. Cuanto más enérgica era la respuesta de la policía a la desobediencia civil, más simpatizantes ganaba esta causa. Entre más pelean, más fácil se vuelve avanzar. Cuanto más luchas, menos logras (más allá de fatigarte).

Lo mismo vale para nuestros problemas.

Canaliza tu energía

> Cuando las circunstancias inevitablemente te irriten, vuelve a ti mismo y no pierdas el ritmo más de la cuenta. Tendrás más armonía si practicas esto.
>
> MARCO AURELIO

Como tenista, Arthur Ashe era una bella contradicción. Para sobrevivir a la discriminación racial en las décadas de 1950 y 1960, aprendió de su padre a ocultar sus emociones y sentimientos en la cancha. No reaccionaba, no se enojaba cuando fallaba un disparo y no se mostraba ofendido cuando lo insultaban. Sin duda, como deportista negro no podía darse el lujo de alardear, celebrar o ser visto como demasiado empeñoso.

Sin embargo, su verdadero temperamento y estilo de juego eran muy distintos. Toda la energía y emoción que tenía que reprimir era canalizada en una forma de juego ágil y audaz. Mientras que su rostro estaba bajo control, su cuerpo estaba vivo: suelto, brillante, presente en toda la cancha. Su estilo puede describirse inmejorablemente con el epíteto que él mismo se creó: “Físicamente suelto y mentalmente tenso”.

Para Arthur Ashe, esa combinación dio origen a una práctica tenística casi imbatible. Como persona controlaba sus emociones, pero como deportista era intenso, audaz y relajado. Se lanzaba en persecución de la pelota y atrapaba —y ejecutaba— el tipo de disparos que hacían jadear a otros tenistas. Podía hacer eso gracias a que era libre. Era libre donde más importaba: dentro.

Otros tenistas, libres para celebrar, libres para hacer berrinches o reclamos a los árbitros o sus adversarios, no parecían poder manejar como Ashe la presión

de partidos con muy altas expectativas. Solían juzgarlo equivocadamente como inhumano, ensimismado. Los sentimientos necesitan una salida, desde luego, pero Ashe se servía de ellos para avivar su explosiva velocidad, en sus servicios, reveses y voleas. En la entrega con que jugaba no había nada de la silenciosa prudencia con la que se controlaba a sí mismo.

La adversidad puede endurecerte. O puede soltarte y mejorarte, si se lo permites.

Cámbiale de nombre y reclámala para ti, como lo hacía Ashe y lo han hecho muchos otros atletas negros. El boxeador Joe Louis, por ejemplo, sabía que los racistas aficionados blancos no tolerarían a un impulsivo púgil negro, así que sublimaba todas sus efusiones detrás de un rostro recio e inexpresivo. Conocido como el Robot del Ring, intimidaba enormemente a sus adversarios con su casi inhumana apariencia. Convirtió una desventaja en un beneficio inesperado en el cuadrilátero.

Todos tenemos restricciones que enfrentar, reglas y normas sociales que se nos fuerza a observar aunque preferiríamos no hacerlo. Códigos de vestimenta, protocolos, procedimientos, obligaciones legales y jerarquías corporativas que nos indican a todos cómo debemos comportarnos. Si piensas mucho en esto, pronto te parecerá opresivo, y hasta sofocante. Si no tenemos cuidado, estas cosas podrían hacernos perder nuestro ritmo de juego.

En lugar de ceder a la frustración, podemos hacer buen uso de eso. Puede potenciar nuestras acciones, las que, a diferencia de nuestro ánimo, se volverán más fuertes y mejores cuando las relajemos y energicemos. Mientras otros se obsesionan con observar las reglas, nosotros las socavaremos sutilmente y las subvertiremos en nuestro favor. Piensa en el agua. Cuando un obstáculo de factura humana la apresa, no se queda estancada. Su energía se almacena y utiliza, para propulsar las plantas de energía eléctrica que abastecen a ciudades enteras.

Toussaint Louverture, el exesclavo haitiano convertido en general, exasperaba tanto a sus enemigos franceses que una vez comentaron: *“Cet homme fait donc l’ouverture partout”* (“Este hombre hace aberturas dondequiera”). Era tan fluido, tan incontenible, que ésta fue la causa de que se le apodara Louverture. Tiene sentido. Todo en su vida había sido un obstáculo, y él convirtió en aberturas tantas experiencias como pudo. ¿Por qué no lo habría hecho así con aquellos soldados, la política, las montañas o Napoleón?

Pese a ello, nosotros nos venimos abajo cuando el proyector de PowerPoint

no funciona (en lugar de hacerlo a un lado y dar una charla emocionante sin apuntes). Atizamos el fuego del chisme con nuestros compañeros de trabajo (en vez de generar algo productivo con nuestro teclado). Nos desahogamos en lugar de *actuar*.

Piensa en un atleta "embebido", "en la zona", "enrachado", y en los obstáculos aparentemente insalvables que caen ante un estado que no parece implicar esfuerzo alguno. Enormes desventajas se colapsan, cada pase o disparo da en el blanco, la fatiga se disuelve. Esos atletas podrían ser impedidos de ejecutar tal o cual acción, pero no de cumplir su meta. Los factores externos influyen en la ruta, no en la dirección: al frente.

¿Qué reveses en nuestra vida podrían resistirse a esa elegante, fluida y poderosa maestría?

Soltarse física y mentalmente no requiere talento alguno. Sólo es intrepidez. (Buscamos la acción correcta, no la *acción a secas.)* ¿Tensarse física y emocionalmente? Esto se llama ansiedad. Y tampoco funciona; al final estallamos. Pero ¿soltura física combinada con rigor mental? Esto sí es eficacia.

Es un poder que vuelve locos a nuestros contendientes y competidores. Piensan que jugamos con ellos, y esto les exaspera, sobre todo porque ni siquiera damos la apariencia de intentarlo, como si estuviéramos desconectados del mundo. Como si fuéramos inmunes a estresores externos y a limitaciones en la marcha hacia nuestras metas.

Porque en realidad lo somos.

Pasa a la ofensiva

> Los mejores no son los que esperaron las oportunidades, sino los que las arrebataron; las asediaron, las conquistaron y las pusieron a su servicio.
>
> E. H. CHAPIN

En la primavera de 2008, la candidatura presidencial de Barack Obama estaba en peligro. Un escándalo racial que implicó incendiarios comentarios de su pastor, el reverendo Jeremiah Wright, amenazaban con desbaratar su campaña y romper el tenue lazo que él había establecido entre votantes negros y blancos en un momento crítico en las elecciones primarias.

Raza, religión, demografía: la controversia las emulsionó en una sola cosa. Era ese tipo de desastre político al que las campañas presidenciales no sobreviven, dejando a la mayoría de los candidatos tan paralizados por el temor que aplazan la acción. Su respuesta habitual es ocultarse, ignorar, ofuscarse o distanciarse.

Se piense lo que se piense de la política de Obama, lo que sucedió después es innegable. Convirtió uno de los momentos más bajos de su campaña en una ofensiva sorpresa.

Contra todo consejo y convención, decidió pasar a la acción y asumir que esa situación negativa era en realidad un “momento de enseñanza”. Obama canalizó la atención y energía en torno a la controversia a llamar la atención de una audiencia nacional para hablarle directamente al pueblo estadunidense del polémico tema de la raza.

Ese discurso, hoy conocido con el título de “Una unión más perfecta”, fue un

momento transformador. En lugar de distanciarse, Obama habló de todo directamente. Al hacerlo, no sólo neutralizó una controversia potencialmente fatal, sino que además creó una oportunidad para apoderarse del púlpito electoral. Tras absorber el poder de esa situación negativa, su campaña se llenó al instante de una energía que la propulsó a la Casa Blanca.

Si crees que basta con aprovechar las oportunidades que se presenten en tu vida, nunca alcanzarás por completo la grandeza. Cualquier ser vivo puede hacer eso. Lo que debes hacer es aprender a avanzar justo cuando todos los que te rodean ven sólo desastre.

Es en momentos aparentemente malos, cuando la gente menos se lo espera, que podemos actuar con una celeridad inesperada y arrebatar una gran victoria. Mientras a los demás los detiene el desaliento, a nosotros no. Vemos ese momento de otro modo, y actuamos en consecuencia.

Ignora la política y fíjate en el brillante consejo estratégico que Rahm Emanuel, asesor de Obama, le dio a éste en una ocasión: “No desperdicies una crisis grave. Cosas que antes posponíamos mucho tiempo, que eran de largo plazo, ahora son inmediatas y deben enfrentarse. [Una] crisis nos brinda la oportunidad de hacer cosas que no podíamos hacer antes”.

Si examinas la historia, algunos de los mayores líderes estadunidenses utilizaron sucesos impactantes o negativos para impulsar urgentes reformas que de lo contrario habrían tenido pocas posibilidades de aprobación. Nosotros podemos aplicar esto mismo en nuestra vida.

Siempre planeaste hacer algo. Escribir un guion de cine. Viajar. Poner un negocio. Buscar a un posible mentor. Lanzar un movimiento.

Bueno, ahora que ha sucedido algo, un hecho perturbador como un fracaso, accidente o tragedia, *utilízalo.*

Tal vez tu recuperación te tiene varado en tu cama. Bien; ahora tienes tiempo para escribir. Quizá tus emociones son arrolladoras y dolorosas; conviértelas en material útil. ¿Perdiste tu empleo o una relación? Es una lástima, pero ahora puedes viajar sin trabas. ¿Tienes un problema? Ahora sabes exactamente con qué tema acercarte a ese mentor. Aprovecha este momento para seguir el plan desde hace tanto latente en tu cabeza. Toda reacción química requiere un catalizador. Deja que éste sea el tuyo.

Las personas ordinarias rehúyen las situaciones negativas tanto como el fracaso. Hacen todo lo posible por evitarse dificultades. Los grandes hacen lo contrario. Destacan en esas situaciones. Convierten una tragedia o desgracia

personal —en realidad cualquier cosa, todo— en un beneficio para ellos.

Pero ¿esta crisis frente a ti? Pierdes el tiempo si te compadeces de ti mismo o te sientes cansado o desilusionado. Olvidas que la vida se intensifica para el audaz y favorece al valiente.

Nos sentamos a quejarnos de que no se nos han dado oportunidades ni posibilidades. Pero eso no es cierto.

En determinados momentos de nuestra breve existencia, nos vemos frente a grandes pruebas. A menudo éstas son frustrantes, desafortunadas o injustas. Parecen llegar justo cuando menos las necesitamos. La pregunta es: ¿aceptamos esto como un suceso exclusivamente negativo, o podemos superar la negatividad o adversidad que representa y montar una ofensiva? O más precisamente, ¿somos capaces de advertir que este "problema" nos ofrece la oportunidad de una solución que esperábamos desde hace mucho tiempo?

De ti depende *aprovechar* o no esa oportunidad.

Napoleón describía la guerra en términos simples: dos ejércitos son dos cuerpos que chocan para intimidarse uno a otro. En el impacto, hay un momento de pánico, y es *ese momento* el que el comandante superior usa en su beneficio.

Rommel, por ejemplo, ganó renombre por su *Fronter-fahrung*, su sexto sentido para detectar el punto decisivo de la batalla. Tenía una aguda aptitud para sentir —incluso al calor del momento— la circunstancia precisa en la que sería más eficaz pasar a la ofensiva. Esto le permitía, en forma repetida y a menudo increíble, arrebatar la victoria de las fauces de la derrota.

Donde otros veían desastre o, en el mejor de los casos, simplemente el fragor normal de una batalla, Rommel percibía oportunidades. "Recibí el don", decía, "de sentir el punto débil del enemigo." Y con base en esa sensación, atacaba con todas sus fuerzas. Tomaba el control del *tempo* y no lo soltaba jamás.

Los grandes comandantes buscan momentos de decisión. Porque son los estallidos de energía dirigidos a los puntos decisivos lo que abre puertas de par en par. Ellos presionan incansablemente hasta que la situación se vuelve desesperada —o, mejor aún, llega a un callejón sin salida—, y justo en ese momento presionan una vez más.

En muchas batallas, como en la vida, las dos fuerzas opuestas llegan a menudo a un punto de agotamiento mutuo. Quien se levanta a la mañana siguiente, después de un largo día de combate, y vuelve a la carga en lugar de replegarse —quien dice: *Me propongo atacar y azotarlos aquí y ahora*—, es quien se llevará la victoria a casa... inteligentemente.

Eso es lo que hizo Obama. No se amilanó, no cedió a la fatiga pese a las largas y reñidas elecciones primarias. Hizo un llamado de última hora. Trascendió el desafío y lo reformuló, gracias a lo cual tuvo éxito. Convirtió un desagradable incidente en un "momento de enseñanza" y en uno de los más profundos discursos sobre la raza en la historia de Estados Unidos.

El obstáculo se usó en algo más que beneficio propio: como catapulta.

Prepárate para que nada funcione

> Entretanto, aférrate a la regla siguiente: no cedas a la adversidad, no confíes en la prosperidad y no olvides nunca el hábito de la fortuna de comportarse como le place.
>
> SÉNECA

Las percepciones pueden controlarse. Las acciones pueden dirigirse.

Podemos pensar siempre con claridad, responder con creatividad. Buscar oportunidades, tomar la iniciativa.

Lo que no podemos hacer es controlar el mundo a nuestro alrededor, o al menos no tanto como quisiéramos. Podríamos percibir correctamente las cosas, actuar con tino y fracasar de cualquier forma.

No ceses de hacer pasar por tu cabeza cosas como ésta: nada puede impedirnos nunca hacer el intento. Nunca.

Creatividad y dedicación aparte, después de que hemos hecho el intento, algunos obstáculos podrían resultar imposibles de vencer. Algunas acciones se vuelven imposibles, algunos caminos infranqueables. Algunas cosas nos exceden.

Esto no necesariamente es malo. Porque también podemos servirnos para bien de esos obstáculos, empleándolos sencillamente como una oportunidad para practicar otras virtudes o habilidades, aun si se trata sólo de aprender a aceptar que las cosas malas suceden, o de practicar la humildad.

Ésta es una fórmula infinitamente elástica: en toda situación, lo que obstruye nuestro camino nos ofrece en realidad un nuevo camino con una nueva parte de nosotros. Si alguien que amas te lastima, existe la posibilidad de que practiques

el perdón. Si tu negocio fracasa, puedes practicar la aceptación. Si no puedes hacer nada más, al menos puedes tratar de ayudar a otros.

Los problemas, como dijo Duke Ellington, nos brindan la posibilidad de esforzarnos más.

De esforzarnos. No de lograr lo imposible.

Debemos estar dispuestos a lanzar los dados y perder. Prepárate, en definitiva, para la eventualidad de que nada de esto funcione.

Quienquiera que persigue una meta se topa con esto una y otra vez. A veces, ni siquiera toda la planeación, toda la reflexión del mundo —por más que lo intentemos y por pacientemente que persistamos— puede alterar el hecho de que algunas cosas simple y sencillamente no darán resultado.

Al mundo le vendrían bien menos mártires.

Propongámonos ser del tipo de personas que intentan hacer cosas, lo intentan con todo lo que tienen y, sea cual sea el veredicto, están dispuestas a aceptarlo al instante y a continuar con lo que sigue.

¿Ése eres tú? Porque puedes serlo.

Tercera parte

Voluntad

¿Qué es la voluntad? La voluntad es nuestro poder interior, el cual no puede verse afectado nunca por el mundo exterior. Es nuestra última carta de triunfo. Si la acción es lo que hacemos cuando todavía tenemos algo de injerencia sobre nuestra situación, la voluntad es aquello de lo que dependemos cuando nuestra capacidad de intervenir ha desaparecido casi por completo. Puestos en una situación que parece inmutable e innegablemente negativa, podemos hacer de ella una experiencia de aprendizaje, una lección de humildad, una posibilidad de brindar consuelo a otros. Esto es *poder*. Pero debe cultivarse. Debemos prepararnos para la adversidad y la agitación, debemos aprender el arte de la aquiescencia y practicar el buen ánimo aun en momentos oscuros. Demasiadas personas piensan que la voluntad es el ansia con la que queremos algo. En realidad, la voluntad tiene mucho más que ver con la capitulación que con la fuerza. Prueba “la *voluntad* de Dios” contra “la voluntad de vencer” o “hacer algo posible por fuerza de voluntad”, porque incluso esos atributos pueden quebrantarse. La verdadera voluntad es callada humildad, resistencia y flexibilidad; el otro tipo de voluntad es debilidad disfrazada de bravuconería y ambición. Ve qué dura más tiempo bajo el más difícil de los obstáculos.

La disciplina de la voluntad

Como ya es un mito más que un hombre, la mayoría de la gente ignora que Abraham Lincoln forcejeó toda la vida con una depresión aguda. Conocida en su tiempo como melancolía, su depresión fue a menudo extenuante y profunda, y estuvo a punto de llevarlo al suicidio en dos ocasiones.

Su gusto por las bromas y el humor subido de tono, algo más grato que recordar de él, era en muchos sentidos lo contrario de como la vida debió haberle parecido en sus momentos más lóbregos. Aunque podía ser alegre y despreocupado, sufría periodos de intensa cavilación, aislamiento y dolor. En su interior, luchaba por aguantar una pesada carga que a menudo parecía insoportable.

Resistir y trascender grandes dificultades fueron los hechos que definieron su vida. Creció en la pobreza rural y perdió a su madre cuando aún era niño; fue autodidacta, estudió leyes por su cuenta, perdió de joven a la mujer que amaba, practicó el derecho en una pequeña ciudad rural, experimentó múltiples derrotas en las urnas mientras se abría paso en la política y, desde luego, sufrió aquellos arranques de depresión, que en su época no se consideraban ni estimaban como un padecimiento de salud. Todos éstos fueron impedimentos que Lincoln redujo con una ambición fina y estimulante y un aguante risueño y entrañable.

Sus retos personales habían sido tan intensos que él terminó por creer que le habían sido destinados de alguna manera y que la depresión en especial era una experiencia singular que lo preparaba para grandes cosas. Aprendió a soportar todo eso, articularlo y encontrarle beneficio y significado. Comprender esto es clave para vislumbrar la grandeza de este hombre.

Durante la mayor parte de su carrera política, la esclavitud fue una nube

oscura que pendía sobre Estados Unidos, en prefiguración de una terrible tormenta. Algunos huían de ella, otros se resignaron a aceptarla o defenderla, y la mayoría suponía que significaría la quiebra permanente de la Unión o, peor todavía, el fin del mundo tal como lo conocía.

Al final resultó que las cualidades mismas producidas por el trayecto personal de Lincoln fueron justo lo que se requería para guiar a la nación por su propio trayecto y puesta a prueba. A diferencia de otros políticos, él no se sentía tentado a perderse en conflictos menudos, no podía tomar las cosas a la ligera, no encontraba razones en su corazón para odiar como otros lo hacían. Su experiencia con el sufrimiento hacía que su compasión intentara aliviarlo en otros. Era paciente porque sabía que las cosas difíciles implican mucho tiempo. Sobre todo, halló propósito y alivio en una causa que lo rebasaba y que estaba más allá de sus aflicciones personales.

La nación demandaba un líder magnánimo y con fuerza de propósito y lo encontró en Lincoln, un novato de la política con gran experiencia en cuestiones de paciencia y voluntad. Estos atributos nacían de su "severa experiencia", como solía llamarla, y eran representativos de una capacidad singular para conducir a la nación por una de sus más difíciles y dolorosas pruebas: la Guerra Civil.

Pero por hábil, ambicioso e inteligente que fuera, la verdadera fortaleza de Lincoln era su voluntad: la forma en que fue capaz de resignarse a una onerosa tarea sin ceder a la desesperanza, el modo en que pudo contener tanto el humor como una seriedad mortal, la manera en que fue capaz de servirse de su agitación privada para enseñar y ayudar a otros, el modo en que pudo elevarse sobre el bullicio y ver *filosóficamente* la política. "Esto también pasará", era su frase favorita, que, según él, podía aplicarse a todas y cada una de las situaciones por las que transitara una persona.

Para sobrellevar su depresión, Lincoln había desarrollado una enorme fortaleza interior que lo mantenía a flote. Y en 1861 volvió a darle lo que necesitaba para soportar y atravesar la guerra que estaba por estallar. Durante cuatro años, esa guerra se volvería casi incomprensiblemente violenta, y Lincoln, quien en un principio había intentado impedirla, luchó por ganarla con justicia y al final trató de ponerle fin sin "malicia para nadie".

El almirante David Porter, quien acompañó a Lincoln en sus últimos días, reportó que éste "parecía pensar sólo en que tenía un desagradable deber que cumplir" y que se proponía "desempeñarlo lo más tersamente posible".

Deberíamos considerarnos afortunados por no haber experimentado nunca

una prueba de ese calibre ni ser requeridos, como Lincoln, a echar mano de nuestras penurias personales para remontarla. Pero es un hecho que podemos y debemos aprender de su aplomo y valor.

La lucidez y la acción no siempre bastan en la política ni en la vida. Algunos obstáculos escapan a un mero tronar de dedos o una solución novedosa. No siempre le es posible a un hombre librar al mundo de un gran mal o impedir que un país se dirija al conflicto. Desde luego que intentamos hacerlo, porque eso *podría* suceder. Pero deberíamos estar preparados para que no sea así. Y debemos ser capaces de encontrar un gran propósito en ese sufrimiento y de manejarlo con firmeza y tolerancia.

Así era Lincoln: siempre listo con una nueva idea o un enfoque innovador (así se tratara de enviar un navío con suministros en lugar de refuerzos a las tropas sitiadas en Fort Sumter o de hacer coincidir la Proclamación de Emancipación con una victoria de la Unión en Antietam para respaldarla con una demostración de fuerza), pero igualmente preparado para lo peor. Y después preparado para sacar lo mejor de lo peor.

El liderazgo requiere determinación y energía. Y a veces, ciertas situaciones exigen que los líderes hagan durar sencillamente esa resuelta energía. Que infundan fortaleza en tiempos terribles. Gracias a aquello por lo que Lincoln había pasado, gracias a aquello con lo que había luchado y aprendido a enfrentar en su propia vida, fue capaz de liderar. De mantener unida a una nación, una causa, un esfuerzo.

Éste es el cauce de la disciplina última: la voluntad. Si la percepción y la acción fueron las disciplinas de la mente y el cuerpo, la voluntad es la disciplina del corazón y el espíritu. La voluntad es lo único que controlamos por completo, siempre. Aunque yo puedo *tratar* de mitigar percepciones perjudiciales e invertir en mis actos el cien por ciento de mi energía, esos intentos pueden verse empequeñecidos o inhibidos. Mi voluntad es diferente, porque está dentro de mí.

La voluntad es fortaleza y sabiduría, no sólo respecto a obstáculos específicos, sino también respecto a la vida misma y su entronque con los obstáculos que afrontamos. Nos da la fuerza suprema. Aquélla para soportar, contextualizar y otorgar significado a los obstáculos que no podemos vencer (lo cual es, por cierto, la manera de beneficiarnos de lo que no nos procura beneficio alguno).

Aun en su época, los contemporáneos de Lincoln se maravillaban de la serenidad, gravedad y compasión de ese hombre. Hoy, esas cualidades parecen

casi divinas, casi sobrehumanas. Su noción de lo que debía hacerse lo coloca aparte. Como si hubiera estado por encima o más allá de las amargas divisiones que oprimían a todos los demás. Como si hubiera sido de otro planeta.

En cierto sentido, lo era. O al menos había llegado de muy lejos, de un lugar en lo más profundo de sí mismo, de donde otros no habían podido llegar. Educado por el sufrimiento, y para citar a Virgilio, Lincoln aprendió "a consolar a los que sufren también". Esto forma parte asimismo de la voluntad: pensar en los demás, sacar el máximo provecho de una situación terrible que quisimos impedir pero no pudimos, enfrentar el destino con jovialidad y compasión.

Las palabras de Lincoln iban dirigidas al corazón de la gente porque procedían del suyo propio, porque él tenía acceso a una parte de la experiencia humana contra la que muchos se habían amurallado. Su dolor personal era una ventaja.

Lincoln fue fuerte y decidido como líder. Pero encarnó también la máxima estoica de *sustine et abstine*. Soporta y abstente. Reconoce el dolor pero sigue adelante con tu tarea. Si la guerra hubiera durado más tiempo aún, Lincoln habría guiado a su pueblo a través de ella. Si la Unión hubiera perdido la Guerra Civil, él habría sabido que había hecho todo lo posible por alcanzar la victoria. Más todavía, si hubiese sido derrotado, habría estado dispuesto a soportar las consecuencias resultantes con dignidad, fortaleza y valor. Habría puesto el ejemplo a los demás, en la victoria o la derrota, cualquiera que ocurriese.

Junto con toda nuestra tecnología moderna ha llegado la presuntuosa ilusión de que controlamos el mundo que nos rodea. Estamos convencidos de que, por fin, ahora podemos controlar lo incontrolable.

Desde luego que eso no es cierto. Es sumamente improbable que alguna vez nos libremos de las desagradables e impredecibles partes de la vida. Basta con lanzar una mirada a la historia para ver lo azaroso, perverso y horrible que el mundo puede ser. Todo el tiempo ocurre lo incomprensible.

Ciertas cosas en la vida te herirán como un chuchillo. Cuando esto sucede —en ese momento de exposición—, el mundo recibe un destello de lo que hay realmente dentro de ti. ¿Qué quedará de manifiesto cuando la tensión y la presión revelen tu interior? ¿Hierro, aire o *mierda*?

La voluntad es entonces la tercera disciplina crítica. Podemos pensar, actuar y finalmente *adaptarnos* a un mundo inherentemente impredecible. La voluntad es lo que nos prepara para esto, nos protege de ello y nos permite prosperar y ser felices pese a todo. También es la más difícil de todas las disciplinas. Es lo que

nos permite mantenernos imperturbables mientras otros se acobardan y ceden al desorden. Seguros, tranquilos, listos para trabajar en cualesquiera condiciones. *Dispuestos a* y capaces de continuar, aun durante lo impensable, aun cuando nuestras peores pesadillas se hayan vuelto realidad.

Es mucho más fácil controlar nuestras percepciones y emociones que renunciar a nuestro deseo de controlar a los demás y los acontecimientos. Es más fácil persistir en nuestros esfuerzos y acciones que aguantar lo incómodo o doloroso. Es más fácil pensar y actuar que practicar la sabiduría.

Estas lecciones son más difíciles de aprender pero, al final, son las cruciales para arrancar ventajas de la adversidad. En toda situación, podemos:

- Prepararnos siempre para tiempos más difíciles.
- Aceptar siempre que somos incapaces de cambiar.
- Controlar siempre nuestras expectativas.
- Perseverar siempre.
- Aprender siempre a amar nuestro destino y lo que nos suceda.
- Proteger siempre nuestro ser interior, replegarnos en nosotros mismos.
- Someternos siempre a una causa mayor y más grande.
- Recordar siempre nuestra mortalidad.

Y, por supuesto, prepararnos para comenzar el ciclo una vez más.

Construye tu ciudadela interior

> Si te desanimas cuando estás en aprietos, no son muchas las fuerzas que tienes.
>
> Proverbios 24, 10

Cuando tenía doce años de edad, Theodore Roosevelt había dedicado ya casi cada día de su corta vida a batallar con la terrible asma. Pese a que había nacido entre privilegios, su vida pendía de un precario hilo; los ataques eran casi cada noche una experiencia cercana a la muerte. Alto, larguirucho y endeble, aun el menor esfuerzo trastornaba su equilibrio y lo postraba en cama durante semanas.

Un día su padre entró a su recámara y le transmitió un mensaje que cambiaría la vida del chico: “Theodore, tienes la mente pero no el cuerpo. Te daré las herramientas que necesitas para forjar tu cuerpo. Va a ser una carga muy pesada, pero creo que tienes la determinación requerida para soportarla”.

Sería de suponer que eso fuera incomprensible para un niño, en especial uno frágil y nacido en medio de la riqueza y el prestigio social. Pero según la hermana menor de Roosevelt, quien presenció esa conversación, no fue así. Su reacción, para la que se sirvió del brío animoso que se convertiría en su marca distintiva, fue mirar a su padre y decir con resolución: “Forjaré mi cuerpo”.

En el gimnasio que su padre construyó en la terraza del segundo piso, el joven Roosevelt procedió a trabajar con fervor todos los días de los cinco años siguientes, durante los cuales fortaleció poco a poco sus músculos y afianzó la parte superior de su cuerpo contra sus débiles pulmones y para el futuro. Poco después de cumplidos los veinte años, la batalla contra el asma había terminado en esencia; con su esfuerzo, casi literalmente había expulsado de su organismo

esa debilidad.

Esa rutina en el gimnasio preparó a un chico físicamente débil pero inteligente para el excepcionalmente desafiante curso en el que la nación y el mundo estaban a punto de embarcarse. Fue el principio de su preparación para y ejecución de lo que él mismo llamaría “una vida extenuante”.

¡Y vaya que la vida lo fatigó! Perdió a su esposa y su madre en rápida sucesión, enfrentó a poderosos y atrincherados enemigos políticos que detestaban su programa progresista, enfrentó la derrota en elecciones, la nación se enredó en guerras extranjeras y él sobrevivió a atentados casi fatales contra su vida. Pero estaba equipado para todo eso gracias a su temprano adiestramiento, al que seguía apegado todos los días.

¿Tú estás igualmente preparado? ¿Podrías hacerte cargo de ti mismo si de repente las cosas *empeoraran*?

Damos por sentada la debilidad. Suponemos que seremos como nacemos, que nuestras desventajas son permanentes. Y a partir de entonces nos atrofiamos.

Ésa no es necesariamente la mejor receta para las dificultades de la vida.

No todos aceptan un mal comienzo en la vida. Rehacen su cuerpo y su vida con actividades y ejercicio. Se preparan para el difícil camino. ¿Esperan no tener que recorrerlo nunca? ¡Claro! Pero se preparan por si acaso.

¿Haces lo mismo?

Nadie nace con un pecho de acero. Tenemos que forjárnoslo.

Moldeamos nuestra fuerza espiritual mediante el ejercicio físico, y nuestra reciedumbre física con la práctica mental (*mens sana in corpore sano*, mente sana en cuerpo sano).

Este método se remonta a los antiguos filósofos. Cada fragmento de la filosofía que desarrollaron perseguía reformarlos, prepararlos y fortificarlos para los desafíos por venir. Muchos se concebían como atletas mentales; después de todo, el cerebro es un músculo como cualquier otro tejido activo. Puede fortalecerse y tonificarse mediante los ejercicios indicados. Con el tiempo, su memoria muscular aumentaba al punto de que podían responder intuitivamente a cualquier situación. Y en especial a los obstáculos.

Se dice que los judíos, privados durante mucho tiempo de una patria permanente, con sus templos destruidos y sus comunidades dispersas por efecto de la diáspora, se vieron obligados a reconstruirse no físicamente, sino en su mente. El templo se volvió metafísico, inserto por separado en la mente de cada creyente. Cada uno de ellos —dondequiera que su dispersión por el mundo los

hubiese llevado, fuera cual fuese la persecución o penuria que enfrentaran— podía echar mano de él en busca de fuerza y seguridad.

Considera este versículo de la Hagadá: “En cada generación una persona está obligada a verse como si fuera quien marchó a Egipto”.

Durante la Pascua, el menú se compone de hierbas amargas y pan sin levadura, el “pan de la aflicción”. ¿Por qué? En ciertos sentidos, esto explica la fortaleza que sostuvo a esa comunidad por generaciones. Ese ritual no sólo celebra y honra las tradiciones judías, sino que también invita a quienes participan en esa festividad a visualizar y poseer la fuerza que ha mantenido a flote a esa comunidad.

Esto se asemeja mucho a lo que los estoicos llamaron la “ciudadela interior”, ese fuerte dentro de nosotros que ninguna adversidad es capaz de derribar. Es importante señalar que no nacemos con tal estructura; debe construirse y apuntalarse activamente. En los buenos tiempos, nos afianzamos y acendramos nuestro cuerpo para que, en los malos, podamos depender de ello. Protegemos nuestro fuerte interno para que él nos proteja a nosotros.

Para Roosevelt, la vida fue como un coliseo y él un gladiador. Para poder sobrevivir, tuvo que ser fuerte, resistente y temerario, y estar dispuesto a todo. Y estaba preparado para arriesgarse a un gran daño personal e invertir una enorme cantidad de energía para desarrollar ese temple.

Tú tendrás más suerte para afianzarte que para tratar de domeñar a un mundo que —en el mejor de los casos— es indiferente a tu existencia. Sea que hayamos nacido débiles como Roosevelt o que experimentemos buenos tiempos en el presente, siempre debemos estar preparados para un agravamiento de la situación. A nuestro modo, en nuestras propias batallas, todos estamos en la misma posición de Roosevelt.

Nadie nace gladiador. Nadie nace con una “ciudadela interior”. Si queremos tener éxito en el cumplimiento de nuestras metas a pesar de los obstáculos que puedan surgir, debe tener lugar ese fortalecimiento de la voluntad.

Ser grande en algo requiere práctica. Los obstáculos y la adversidad no son distintos. Aunque sería más fácil que nos recostáramos en nuestro asiento y disfrutáramos de la mullida vida moderna, lo bueno de la preparación es que no estamos dispuestos a perder nada de eso —y menos que nada la cabeza— cuando alguien o algo se entromete de súbito en nuestros planes.

Ya es casi un lugar común, pero la observación de que la forma de reforzar un arco es poner un peso sobre él —porque esto une más las piedras, y sólo con

esta tensión soportarán ese peso— es una metáfora excelente.

El camino de menor resistencia es un maestro terrible. No podemos darnos el lujo de huir de lo que nos intimida. Nada nos obliga a resignarnos a nuestras debilidades.

¿Te las puedes arreglar solo sin ningún problema? ¿Eres lo bastante fuerte para aguantar algunas rondas más si tal fuera el caso? ¿Toleras los desafíos? ¿La incertidumbre te incomoda? ¿Cómo reaccionas a la presión?

Porque todas esas cosas *habrán* de sucederte. Nadie sabe cuándo o cómo, pero su aparición es segura. Y la vida te exigirá una respuesta. Tú elegiste esto, una vida de hacer cosas. Ahora más vale que estés preparado para lo que esto supone.

Ésta es tu armadura. No te volverá invencible, pero te ayudará a prepararte para los cambios de la fortuna, los cuales son inevitables.

Previsión (pensar negativamente)

Ofrece una garantía y el desastre te amenazará.
Antigua inscripción en el Oráculo de Delfos

Un director general llama a su equipo a la sala de juntas en la víspera del lanzamiento de una nueva iniciativa de importancia. Sus colaboradores se presentan y ocupan sus asientos en torno a la mesa. Él pide atención y comienza: "Tengo una mala noticia. El proyecto fracasó espectacularmente. Díganme qué marchó mal".

¡¿Qué?! Pero si ni siquiera lo hemos lanzado aún...

De eso se trata. El director está forzando un ejercicio de visión retrospectiva... por adelantado. Usa una técnica diseñada por el psicólogo Gary Klein y conocida como *premortem*.

En un *post*mortem, los médicos se reúnen para examinar las causas de la inesperada muerte de un paciente para aprender y mejorar para la siguiente ocasión en que surja una circunstancia similar. Fuera del mundo médico, llamamos a esto de diversas maneras —rendición de parte, entrevista de salida, reunión de análisis, revisión—, pero sea cual fuere su nombre, la idea es la misma: examinamos el proyecto en retrospectiva, después de que sucedió.

Un *pre*mortem es distinto. En él, tratamos de imaginar por anticipado qué podría marchar mal, qué marchará mal, antes de que demos el primer paso. Demasiados proyectos ambiciosos fracasan por razones fáciles de prevenir. Demasiadas personas carecen de un plan de respaldo porque se niegan a considerar que algo podría no salir exactamente como lo deseaban.

Tu plan y cómo salen las cosas suelen ser dos cosas distintas. Lo que crees

merecer es raramente también lo que obtienes. Negamos sin cesar este hecho y una y otra vez nos sorprenden los sucesos del mundo tal como se presentan.

Esto es ridículo. Deja de prepararte para una caída.

Nunca nadie ha dicho esto mejor que Mike Tyson, que, al reflexionar sobre el desplome de su fama y su suerte, le dijo a un reportero: “Si no eres humilde, la vida se encargará de presentarte a la humildad”.

Si más personas hubieran pensado en el peor escenario posible en momentos críticos de nuestra vida, la burbuja tecnológica, Enron, el 9/11, la invasión de Irak y la burbuja inmobiliaria podrían haberse evitado. Nadie quiso considerar lo que podía suceder, ¿y cuál fue el resultado? La catástrofe.

Hoy, el premortem es cada vez más popular en círculos de negocios, desde las nuevas empresas hasta las compañías de Fortune 500 y la *Harvard Business Review*. Pero como todas las grandes ideas, en realidad no es nada nuevo. El crédito les corresponde a los estoicos. Tenían incluso un nombre mejor: *praemeditatio malorum* (premeditación de los males).

Un escritor como Séneca comenzaba por revisar o ensayar sus planes, de hacer un viaje por ejemplo. Después repasaba en su cabeza (o por escrito) las cosas que podían marchar mal o impedir que eso sucediera: podía desatarse una tormenta, el capitán podía enfermarse, el barco podía ser atacado por piratas.

“Nada sucede al sabio que él no haya previsto”, le escribió a un amigo, “[...] ni todas las cosas resultan conforme a sus deseos, pero él así lo ha calculado; y además de todo eso, también ha calculado que algo podría obstruir sus planes.”

Siempre preparados para una perturbación, siempre dispuestos a incorporar esa perturbación en nuestros planes. Capacitados, como dicen, para la derrota y la victoria. Y seamos sinceros: una sorpresa agradable es mucho mejor que una desagradable.

¿Qué pasaría si...?

Entonces yo haré...

¿Y qué pasaría si...?

Sencillamente lo que haría, en cambio...

¿Y qué pasaría si...?

No habría ningún problema; siempre podemos...

Y en el caso en que nada podía hacerse, los estoicos utilizaban esa circunstancia como una práctica importante para hacer algo que el resto de nosotros solemos omitir: controlar las expectativas. Porque a veces la única respuesta a la pregunta “¿Qué pasaría si...?”, es: *Todo se vendrá abajo, pero*

estaremos bien.

Tu mundo está regido por factores externos. Algunas promesas no se cumplen. No siempre recibes lo que legítimamente te corresponde, aun si lo ganaste. No todo es tan limpio y directo como las jugadas que se practican en la escuela de negocios. Prepárate para esto.

Debes hacer concesiones al mundo a tu alrededor. Dependemos de los demás. No es posible contar con todos como contigo (aunque, seamos francos, en ocasiones todos somos nuestro peor enemigo). Y esto significa que la gente cometerá errores y echará a perder tus planes, no siempre, pero sí muchas veces.

Si esto te sorprende cada vez que ocurre, no sólo sufrirás; también te costará mucho trabajo aceptarlo y pasar a los intentos números dos, tres y cuatro. La única garantía siempre es que *las cosas saldrán mal*. Lo único que podemos utilizar para mitigar eso es la previsión. Porque la única variable que controlamos por completo somos nosotros mismos.

El saber popular nos brinda estas máximas:

> Desconfía de la calma antes de la tormenta.
> Espera lo mejor, prepárate para lo peor.
> Lo peor aún está por venir.
> Todo empeora antes de mejorar.

El mundo podría llamarte pesimista. ¿A quién le importa? Es mucho mejor parecer agorero que cegarse o ser tomado por sorpresa. Es mejor meditar en lo que podría ocurrir, buscar debilidades en nuestros planes, para que esas fallas inevitables puedan ser correctamente percibidas, apropiadamente abordadas o sencillamente soportadas.

Así, la verdadera razón de que no nos moleste pensar en la mala suerte es que no tememos lo que nos depare. Estamos preparados para la adversidad; son los demás quienes no lo están. En otras palabras, la mala suerte es en realidad una posibilidad de ganar tiempo. Somos como los corredores que entrenan en las colinas o a grandes alturas, para que puedan vencer a los corredores que dieron por supuesto que la pista sería plana.

La previsión no facilita mágicamente las cosas, desde luego. Pero nos prepara para ellas, por difíciles que sean.

Como consecuencia de nuestra previsión, comprendemos la gama de posibles resultados y sabemos que no todos serán buenos (raramente es así). Podemos ajustarnos a cualquiera de ellos. Entendemos que quizá todo salga mal.

Y entonces podemos volver a la tarea que nos ocupa.

Sabes que quieres cumplir x, así que inviertes tiempo, dinero y relaciones para lograrlo. Lo peor que puede suceder no es que algo salga mal, sino que algo salga mal y te tome desprevenido. ¿Por qué? Porque un fracaso inesperado es desalentador y duele ser atacado por la espalda.

Pero la persona que ha ensayado en su mente qué podría marchar mal no será tomada por sorpresa. La persona dispuesta a ser desalentada no lo será. Tendrá la fuerza de soportarlo. Es poco probable que se desanime, abandone su tarea o cometa un error en ella.

¿Sabes qué es mejor que construir cosas en tu imaginación? Construirlas en la realidad. Claro que es mucho más divertido construir cosas en tu imaginación que derribarlas. Pero ¿qué caso tendría esto? Sólo te prepararía para la desilusión. Las quimeras son como las vendas; duelen sólo cuando te las quitan.

Con la previsión, tenemos tiempo para edificar defensas, o incluso para evitarlas por completo. Estamos preparados para cambiar de curso, porque hemos trazado una salida. Podemos resistirnos a desmoronarnos si las cosas no salieron de acuerdo con lo planeado. Con la previsión, podemos resistir.

Estamos preparados para el fracaso y listos para el éxito.

El arte de la aquiescencia

> Las Parcas guían a quien las acepta y estorban a quien se resiste a ellas.
>
> CLEANTES

Thomas Jefferson nació silencioso, contemplativo y reservado, supuestamente con un trastorno del habla. En comparación con los grandes oradores de su tiempo —Patrick Henry, John Wesley, Edmund Burke—, era una nulidad para hablar en público. Con un corazón que se inclinaba a la política, tenía dos opciones: combatir esa sentencia o aceptarla.

Eligió esta última y canalizó su energía a escribir con el mismo ímpetu con el que otros hablaban. Descubrió ahí su medio de expresión. Que podía manifestarse con claridad. Escribir era su fortaleza. Fue el padre fundador de Estados Unidos al que se recurrió cuando llegó el momento de redactar la Declaración de Independencia. Escribió de primera intención uno de los documentos más importantes de la historia.

Sencillamente, Jefferson no era un orador; reconocerlo y actuar en consecuencia no lo disminuyó como hombre.

Lo mismo puede decirse de Edison, quien, para desconocimiento de la mayoría, era casi completamente sordo. O de Helen Keller, quien era sorda *y* ciega. Para ambos, fue la privación de sus sentidos —y la aceptación, no el rechazo de ese hecho— lo que les permitió desarrollar otros muy potentes para adaptarse a su realidad.

No siempre se sienten así, pero las restricciones en la vida son algo bueno. Sobre todo si podemos aceptarlas y permitir que nos dirijan. Nos empujan a

lugares y desarrollan habilidades que de otro modo jamás habríamos perseguido. ¿Habríamos preferido tenerlo todo?

Desde luego, pero no fue así.

“El genio verdadero”, dijo alguna vez el célebre doctor Samuel Johnson, “es una mente de grandes poderes generales accidentalmente determinada en una dirección particular.”

Esa canalización requiere consentimiento. Requiere aceptación. Debemos permitir que nos ocurran algunos accidentes.

¡No puedo rendirme! ¡Quiero luchar!

Sabes que no eres el único que tiene que aceptar cosas que no necesariamente le agradan, ¿verdad? Esto forma parte de la condición humana.

Si alguien que conocemos se tomara personalmente las señales de tráfico, lo juzgaríamos demente.

Pero es justo lo que la vida hace con nosotros. Nos indica que debemos hacer alto aquí. O que una intersección está bloqueada o una calle particular ha sido vuelta a trazar a través de una incómoda desviación. No podemos remediar este problema a fuerza de gritos y discusiones. Simplemente debemos aceptarlo.

Esto no quiere decir que debamos resignarnos a no poder alcanzar nuestro destino último. Pero cambia nuestra manera de viajar para llegar allá, y la duración del trayecto.

Cuando un médico te da instrucciones o un diagnóstico —aun en contra de lo que esperabas—, ¿qué haces? Lo aceptas. El tratamiento no tiene que gustarte ni agradarte; sabes que denegarlo no haría más que aplazar tu recuperación.

Una vez que distingues entre lo que te corresponde y lo que no (*tà eph’hemín, ta ouk eph’hemín*) y todo se reduce a algo que no controlas, sólo tienes una opción: *aceptación*.

La inyección no hizo efecto.

Las existencias cayeron a cero.

El clima impidió el embarque.

Repite conmigo: *C’est la vie. Está bien*.

Algo no tiene que gustarte para que lo domines, o para que lo uses en tu favor. Cuando la causa de nuestros problemas es ajena a nosotros, es mejor que la aceptemos y sigamos adelante. Que dejemos de combatirla y lleguemos a un acuerdo con ella. Los estoicos tienen un hermoso nombre para esta actitud. La llaman el arte de la aquiescencia.

Seamos claros: esto no es lo mismo que darse por vencido. No tiene nada

que ver con la acción; esto es para las cosas inmunes a la acción. Es mucho más fácil hablar de cómo *deberían* ser las cosas.

Hace falta reciedumbre, humildad y voluntad para aceptarlas tal como son. Hace falta un hombre o una mujer de verdad para enfrentar lo *irremediable*.

Todos los sucesos externos pueden ser igualmente benéficos para nosotros, porque podemos usarlos todos en nuestro favor. Pueden darnos una lección que de otro nos habríamos negado a aprender.

Por ejemplo, en 2006, una añeja lesión de cadera finalmente alcanzó a Phil Jackson, el entrenador de los Lakers, y la cirugía a la que se le sometió limitó severamente su movimiento lateral. Relegado a una silla especial estilo capitán junto a los jugadores, no podía desplazarse por la orilla del campo ni interactuar con el equipo como antes. Al principio, a Jackson le preocupó que esto afectara su práctica como entrenador. De hecho, sentado en la orilla, por encima del resto de la banca *incrementó* su autoridad. Aprendió a hacerse valer sin la excesiva energía del pasado.

Pero para arribar a esos beneficios inesperados, primero tenemos que aceptar los costos inesperados, pese a que preferiríamos no haber incurrido en ellos.

Por desgracia, con frecuencia somos demasiado codiciosos para hacer eso. Pensamos instintivamente en cuánto nos gustaría que cambiara una situación dada. Pensamos en lo que preferiríamos tener. Es raro que consideremos que las cosas podrían haber sido mucho peores.

Y las cosas *siempre* pueden empeorar. No es que te lo desee, pero la próxima vez que:

- *... Pierdas dinero,*
- recuerda que pudiste haber perdido un amigo.
- *... Pierdas un empleo,*
- piensa en lo que pasaría si hubieras perdido una pierna.
- *... Pierdas tu casa,*
- podrías haberlo perdido todo.

Aun así, rezongamos y nos quejamos de lo que se nos quitó. No podemos apreciar todavía lo que tenemos.

La soberbia en el centro de la noción de que podemos cambiarlo todo es relativamente nueva. En un mundo en el que podemos transmitir documentos al mundo entero en cuestión de nanosegundos, conversar en video de alta

definición con cualquier persona en cualquier lugar y predecir el clima al instante, es muy fácil interiorizar el supuesto de que la naturaleza ha sido domesticada y se somete a nuestros caprichos. Desde luego que no es así.

La gente no siempre ha pensado de ese modo. Los antiguos (y los no tan antiguos) usaban la palabra *destino* con más frecuencia que nosotros, porque estaban más familiarizados con las veleidades y azares del mundo y más expuestos a ellos. Lo que acontecía se consideraba "voluntad de los dioses". Las Parcas eran fuerzas que determinaban nuestra vida y nuestro destino, a menudo sin mucho consentimiento.

Las cartas solían firmarse con la leyenda *Deo volente*, "que sea la voluntad de Dios". Porque nadie sabía qué podía suceder.

Piensa en George Washington, quien puso todo lo que tenía en la guerra de independencia de Estados Unidos, para después afirmar: "Nuestra suerte está en manos de Dios". O en Eisenhower, quien le escribió a su esposa en vísperas de la invasión aliada de Sicilia: "Hemos hecho todo lo imaginable, las tropas están listas, todos empeñaron su mejor esfuerzo. La respuesta está en el regazo de los dioses". Estos sujetos no eran proclives a contentarse con poco o a dejar los detalles en manos ajenas, pero entendían que, en última instancia, sucedía lo que tenía que suceder. Y partían de ese entendido.

Es momento de que seamos humildes y flexibles para reconocer lo mismo en nuestra vida. Que siempre hay alguien o algo que podría alterar los planes. Y que esa persona no somos nosotros. Como reza el refrán: "El hombre propone pero Dios dispone".

> Así lo marque el destino.
> Dios no lo quiera.
> Si la naturaleza lo permite.
> La ley de Murphy.

Sea cual sea la versión de tu preferencia, todas son iguales. Esto no significa que las cosas hayan cambiado mucho entre su tiempo y el nuestro, sino que nuestros antecesores tenían más conciencia de ellas.

Mira: si queremos usar la metáfora de que la vida es un juego, esto significa que debes jugar caigan donde caigan los dados, las fichas o las cartas. "Juega dondequiera que aterrice", diría un golfista.

La vida tal como *es* te da mucho con que trabajar, inmensas oportunidades de dejar tu huella. Aceptar a la gente y los hechos como son es de suyo material

suficiente. Ve adonde te lleven los acontecimientos, como el agua que cae por una colina; al final, siempre llega al pie, ¿no es así?

Porque *a)* eres lo bastante robusto y resistente para manejar cualquier cosa que ocurra, *b*) no puedes hacer nada al respecto de todas formas y *c*) persigues algo tan grande en un horizonte temporal tan amplio que lo que tengas que aceptar no deja de ser un accidente insignificante en el trayecto hacia tu meta.

Somos indiferentes y eso no es una debilidad.

Como dijo Francis Bacon, la naturaleza, a fin de ser dominada, debe ser obedecida.

Ama lo que ocurre: amor fati

> Mi fórmula para la grandeza en un ser humano es *amor fati*: quien no desea que nada sea diferente, ni en el futuro, ni en el pasado, ni en toda la eternidad. No soporta meramente lo inevitable, ni menos todavía lo disimula [...] sino que lo ama.
>
> FRIEDRICH NIETZSCHE

A los sesenta y siete años de edad, una noche Thomas Edison volvió temprano a casa luego de un día más en el laboratorio. Poco después de cenar, un hombre llegó corriendo a su residencia con una noticia urgente: se había declarado un incendio en el centro de investigación y producción de Edison, a varios kilómetros de distancia.

Carros de bomberos de ocho ciudades vecinas se precipitaron a la escena, pero no pudieron contener el fuego. Avivadas por los extraños productos químicos en los diversos edificios, llamas verdes y amarillas alcanzaban alturas de seis y siete pisos y amenazaban con destruir todo el imperio que Edison había tardado una vida en levantar.

Edison se abrió tranquilo pero ágil paso hasta el incendio, entre los ya centenares de espectadores y devastados empleados, en busca de su hijo. “Ve por tu madre y sus amigas”, le dijo con entusiasmo infantil. “Nunca volverán a ver un incendio como éste.”

¡¿Qué?!

“No te preocupes”, lo tranquilizó. “Todo está bien. Acabamos de librarnos de mucha basura.”

Ésta es una reacción muy desconcertante. Pero si lo piensas bien, en realidad no había otra respuesta posible.

¿Qué debía haber hecho Edison? ¿Llorar? ¿Enojarse? ¿Marcharse a casa?

¿Qué exactamente habría conseguido con eso?

Conoces la respuesta: nada. Así que no perdió tiempo en compadecerse de sí mismo. Para hacer grandes cosas, debemos ser capaces de soportar tragedias y reveses. Debemos amar lo que hacemos y todo lo que esto entraña, bueno y malo. Tenemos que aprender a regocijarnos de todo lo que sucede.

Desde luego que había algo más que "basura" en los edificios de Edison. Años y años de documentos, prototipos e investigaciones inapreciables fueron reducidos a cenizas. Los edificios, hechos de concreto supuestamente antiinflamable, habían sido asegurados por apenas una fracción de su valor. En la creencia de que eran inmunes a tales desastres, Edison y sus patrocinadores estaban cubiertos contra alrededor de un tercio de los daños.

Aun así, Edison no se afligió como podría y quizá debía haberlo hecho. En cambio, eso lo vigorizó. Como le dijo a un reportero al día siguiente, no era aún demasiado viejo para volver a empezar. "He pasado por muchas cosas como ésta. Esto le impide a un hombre abatirse."

Menos de tres semanas después, la fábrica ya había sido parcialmente reconstruida y estaba en operación. En menos de un mes, los empleados trabajaban dos turnos diarios elaborando nuevos productos que el mundo no había visto nunca. A pesar de una pérdida de casi un millón de dólares (más de 23 millones en dólares actuales), Edison reunió energía suficiente para obtener ese año ingresos por 10 millones (más de 200 millones de hoy). Sufrió un desastre espectacular, pero se recuperó y respondió espectacularmente a él.

El paso siguiente una vez que hemos descartado nuestras expectativas y *aceptado* lo que nos ocurre, después de comprender que ciertas cosas —en particular las malas— están fuera de nuestro control, es éste: amar lo que nos suceda y enfrentarlo con indeclinable jovialidad.

Éste es el acto de convertir lo que debemos hacer en lo que podemos hacer.

Ponemos nuestras energías, emociones y esfuerzos donde tendrán verdadero impacto. Éste es ese lugar. Nos diremos: *¿Esto es lo que puedo hacer o soportar? Bueno, podría igualmente ser feliz con ello*.

He aquí una imagen por considerar: el gran boxeador Jack Johnson en su famoso combate de quince asaltos con Jim Jeffries. Este último, la Gran Esperanza Blanca, fue llamado de su retiro como un trastornado Cincinato para que derrotara al campeón negro en ascenso. Y Johnson, odiado a muerte por su contrincante y el público, no dejó de disfrutar cada minuto de esto. Sonreía,

bromeaba, les hizo el juego durante toda la pelea.

¿Por qué no? Ninguna otra reacción habría sido de valor. ¿Él debía odiarlos porque lo odiaban? La amargura era su carga, y Johnson se rehusó a echársela a cuestas.

Esto no quiere decir que haya aceptado el abuso. En cambio, diseñó su plan de combate en torno a eso. Por cada comentario ofensivo procedente de la esquina de Jeffries, le daba a éste otra buena dosis de golpes. Por cada mala jugada o embestida de Jeffries, Johnson lo esquivaba y respondía a puñetazos, sin perder jamás su frescura. Y cuando un certero golpe produjo una cortada en el labio de Johnson, no dejó de sonreír, con un gesto sanguinolento pero de todas formas animado. A cada round se mostraba más contento y amigable a medida que su adversario aumentaba en su furia y su fatiga, hasta perder la voluntad de pelear.

En tus peores momentos, evoca a Johnson: siempre tranquilo, siempre bajo control, con un ansia genuina de mostrar su valía y desempeñarse bien frente al público, deseara éste su triunfo o no. Cada comentario recibía la respuesta que merecía y nada más, para permitir que el oponente cavara su propia tumba. Hasta que el combate llegó a su fin con Jeffries en la lona y acalladas todas las dudas sobre Johnson.

Como reportó el famoso novelista Jack London desde las butacas junto al ring:

> Nadie comprende a este hombre que sonríe. Bueno, la historia de esta pelea es la historia de una sonrisa. Si alguna vez un hombre ganó con nada más fatigoso que una sonrisa, éste fue Johnson hoy.

Ese hombre somos nosotros; o más bien, *podemos* ser nosotros si nos empeñamos en ser como él. Porque estamos en nuestra propia pugna con nuestros obstáculos y podemos desgastarlos con nuestra incesante sonrisa (con la que frustramos a las personas o los impedimentos que quisieran frustrarnos a *nosotros).* Podemos ser Edison, sin quejarnos de nuestro destino mientras nuestra fábrica arde en llamas, sino disfrutando en cambio de la espectacular escena. Para emprender la recuperación al día siguiente, con un clamor inmediato.

Tu obstáculo podría no ser tan serio o violento. Pero es significativo y está fuera de tu control. Y justifica sólo una respuesta: una sonrisa.

Como se ordenaban a sí mismos los estoicos: ánimo en toda situación, sobre

todo si es mala. Quién sabe dónde aprendieron Edison y Johnson ese epíteto, pero es evidente que lo hicieron.

Aprender a no reclamar por aquello que no podemos controlar es una cosa. La indiferencia y la aceptación son mejores sin duda que la decepción o la rabia. Muy pocos entienden o practican ese arte. Pero es sólo el primer paso. Mejor que *todo* eso es amar cuanto nos ocurra, en cualquier situación.

La meta no es:

Estoy en paz con esto.
Creo que me siento a gusto con esto.

Sino:

Me siento magnífico con esto.
Porque si sucedió es que debía pasar, y me alegra que haya sido así. Debo sacarle el máximo provecho.

Y entonces procede a hacer justo eso.

No elegimos lo que nos pasa, pero siempre podemos elegir cómo sentirnos por eso. ¿Y por qué diablos *elegirías* no sentirte bien? Podemos optar por rendir buenas cuentas de nosotros. Si algo tiene que suceder, *amor fati* (el amor al destino) es la respuesta.

No pierdas un solo segundo en mirar atrás para contemplar tus expectativas. Mira al frente, con una sonrisilla de suficiencia.

Es importante considerar a Johnson y Edison, porque no fueron pasivos. No se hicieron simplemente a un lado y toleraron la adversidad. Aceptaron lo que les pasó. Esto les *gustó*.

Es un tanto artificial, lo sé, sentir gratitud por cosas que no queríamos que pasaran. Pero a estas alturas ya sabemos de las oportunidades y beneficios que residen en las adversidades. Sabemos que al superarlas, emergemos más fuertes, listos y potenciados. No hay razón entonces para postergar esos sentimientos. Para reconocer después de mala gana que eso fue para bien, cuando podríamos haber sentido eso de antemano, porque era inevitable.

Amas esto porque te vitaliza. Y no sólo quieres vitalidad; la necesitas. No puedes ir a ningún lado sin ella. Nada ni nadie puede hacerlo. Así que agradécelo.

Esto no significa que lo bueno siempre pese más que lo malo. O que sea gratuito. Pero siempre hay algo bueno —aun si al principio es apenas perceptible — contenido en lo malo.

Y nosotros podemos encontrarlo y alegrarnos de ello.

Perseverancia

> Caballero, no voy a abandonar este proyecto. Repito: no abandonaré este proyecto.
>
> WINSTON CHURCHILL

Odiseo sale de Troya después de diez largos años de guerra con destino a Ítaca, su hogar. ¡Si hubiera sabido lo que le esperaba! Diez años más de viaje. Que se acercaría a las costas de su patria, su reina y su hijo, sólo para ser repelido de nuevo.

Que enfrentaría tormentas, tentaciones, a un Cíclope, mortíferos remolinos y un monstruo de seis cabezas. O que sería hecho cautivo durante siete años y sufriría la ira de Poseidón. Y, por supuesto, que en Ítaca sus rivales conspiraban, para apoderarse de su reino y de su esposa.

¿Cómo soportó todo esto? ¿Cómo llegó el héroe a casa, después de todo?

Con creatividad, desde luego. E ingenio, liderazgo, disciplina y valor.

Pero sobre todo con perseverancia.

Ya hablamos de Ulysses S. Grant al otro lado del río frente a Vicksburg, en busca de una vía, cualquier vía, que le permitiera cruzar y tomar esa ciudad. Eso es *persistencia*. Lo mismo hizo Odiseo a las puertas de Troya: probarlo todo antes del éxito del caballo de madera. Persistencia. Todo dirigido a un problema hasta resolverlo.

Pero ¿un viaje de diez años plagado de pruebas y tribulaciones? ¿De desaliento y errores sin ceder a ellos? ¿De revisar todos los días tus circunstancias y tratar de aproximarte un poco más a casa, donde enfrentarás muchos otros problemas a tu llegada? ¿Con una voluntad de acero y la

disposición a sobrellevar cualquier castigo que los dioses decidan infligirte, y hacer todo esto con valor y tenacidad a fin de regresar a Ítaca? Esto es algo más que persistencia; es *perseverancia*.

Si persistencia es tratar de resolver un problema difícil con absoluta determinación e insistir hasta solucionarlo, de muchas personas puede decirse que son persistentes. Pero la perseverancia es más grande. Es el juego largo. Tiene que ver con lo que ocurre no una sola vez, sino dos y mil veces más, y con la lucha incesante que esto implica.

Los alemanes tienen una palabra para ello: *Sitzfleisch*. Poder permanente. Ganar mediante el recurso de no levantarte de tu asiento hasta que todo haya terminado.

La vida no consta de un obstáculo sino de *muchos*. Esto requiere de nosotros no una concentración miope en una sola faceta de un problema, sino la determinación de que *llegaremos* adonde debamos ir, como sea, por cualquier medio, y nada nos detendrá.

Venceremos todos los obstáculos —y habrá muchos en la vida— hasta llegar allá. La persistencia es una acción. La perseverancia es cuestión de voluntad. Una es energía, la otra *resistencia*.

Y claro que operan en conjunto.

Como en estos versos de Tennyson:

> Debilitado por el tiempo y el destino, pero de recia voluntad para luchar, buscar, seguir y no rendirse.

Persiste y persevera.

A lo largo de la historia humana, ha habido muchas estrategias para vencer los problemas aparentemente interminables que nos afectan como individuos y como grupo. A veces la solución ha sido la tecnología, otras la violencia, otras más una forma radicalmente nueva de pensar que lo cambió todo.

Hemos examinado muchos de esos ejemplos. Pero en general, una estrategia ha sido más efectiva que las demás y es responsable de más cosas que cualquier otra. Funciona en buenas y malas situaciones, en situaciones peligrosas y en situaciones aparentemente desesperadas.

Cuando Antonio Pigafetta, el asistente de Magallanes en su viaje alrededor del mundo, reflexionó sobre la mayor y más admirable habilidad de su jefe, ¿qué crees que dijo? No tenía nada que ver con la navegación. El secreto de su éxito, dijo Pigafetta, fue la capacidad de Magallanes para soportar el hambre como

nadie más.

Muchos más fracasos en el mundo se deben al derrumbe de la voluntad que a sucesos externos objetivamente concluyentes.

Perseverancia. Fuerza de propósito. Voluntad indomable. Esos rasgos fueron alguna vez parte distintiva del ADN estadunidense. Pero se han debilitado desde hace tiempo.

Como escribió Emerson en 1841:

> Si nuestros jóvenes se descarrían en sus primeros proyectos, perderán todo su ánimo. Si el joven comerciante fracasa, los hombres dirán que está arruinado. Si el genio más fino estudia en una de nuestras universidades y no se le instala en un cubículo luego de un año en las ciudades y suburbios de Boston o Nueva York, a sus amigos y a él mismo les parecerá que tiene razón para desalentarse, y para quejarse el resto de su vida.

Piensa en lo que diría de nosotros en la actualidad. ¿Qué diría de ti?

La mayoría de los miembros de mi generación deciden volver con sus padres después de la universidad. El desempleo es para ellos del doble del promedio nacional. De acuerdo con un estudio de 2011 de la Universidad de Michigan, muchos graduados ni siquiera se molestan en aprender a manejar. *Las calles están abarrotadas*, dicen; *¿para qué conseguir entonces una licencia que no voy a usar?*

Nos quejamos y lamentamos y deprimimos cuando las cosas no marchan a nuestro modo. Nos desanimamos cuando lo que se nos "prometió" es revocado, como si esto le impidiera suceder.

En lugar de hacer mucho al respecto, nos sentamos en casa a jugar videojuegos, o viajamos o, peor todavía, pagamos más educación e incrementamos una deuda que nunca se nos condonará. Y después nos preguntamos por qué las cosas no mejoran.

Bien haríamos en seguir la pauta del contraejemplo de Emerson. Alguien que está dispuesto a probar no una cosa, sino que "prueba todas las profesiones, se asocia con alguien, practica la agricultura, vende cosas en la calle, mantiene una escuela, predica, edita un periódico, va al Congreso, compra un ayuntamiento y así sucesivamente en años consecutivos, y que siempre, como un gato, cae parado".

Esto es perseverancia. Y con ella, dijo Emerson, "con el ejercicio de la confianza en uno mismo, aparecerán nuevos poderes". Lo bueno de la verdadera perseverancia es que sólo puede ser detenida por la muerte. Para citar a

Beethoven: “Es imposible erigir barreras que les digan a quienes aspiran al talento y a la industria: ‘Hasta aquí, no más lejos’”.

Podemos rodearlas, pasar por abajo de ellas o retroceder. Podemos decidir que el impulso y la derrota no son mutuamente excluyentes; podemos continuar, avanzar, aun si nos hemos detenido en una dirección particular.

Nuestros actos pueden ser restringidos, pero nuestra voluntad, no. Nuestros planes —incluso nuestro cuerpo— pueden frustrarse. ¿Pero la creencia en nosotros mismos? Por numerosas que sean las ocasiones en que se nos rechace, sólo nosotros conservamos el poder de decidir avanzar una vez más. O de probar una ruta distinta. O, al menos, de aceptar esta realidad y decidir apuntar a otra parte.

La determinación, si lo piensas bien, es invencible. Sólo la muerte puede impedirnos seguir las viejas siglas de Churchill: KBO. Keep Buggering On. Sigue jodiendo.

¿Desesperación? Depende de ti. Nadie más tiene la culpa de que tires la toalla.

No controlamos las barreras ni a las personas que las levantan. Pero nos controlamos a nosotros mismos, y con eso basta.

La verdadera amenaza para la determinación no es entonces lo que nos ocurra, sino nosotros mismos. ¿A cuenta de qué habrías de ser tu peor enemigo?

Persiste y permanece.

Algo más grande que tú

> El deber de un hombre es hacer un mundo mejor en la medida de sus posibilidades (sin olvidar nunca que los resultados serán infinitesimales) y hacerse cargo de su espíritu.
>
> LEROY PERCY

Un piloto de caza de la Marina estadunidense llamado James Stockdale fue derribado en Vietnam del Norte en 1965. Mientras descendía a la superficie después de haber abandonado su avión, dedicó unos minutos a contemplar lo que el esperaba abajo. ¿La cárcel? Sin duda. ¿Tortura? Quizá. ¿La muerte? Posiblemente. Era imposible saber cuánto tiempo duraría eso, o si alguna vez volvería a ver a su familia o regresaría a su hogar.

Pero tan pronto como tocó tierra, esa contemplación terminó. No se atrevió a pensar en *sí mismo*. Tenía una misión.

Durante la guerra de Corea una década antes, la autopreservación individual mostró su feo rostro. En los terribles y helados campos de prisioneros de esa guerra, cada soldado estadunidense veía por sí mismo. Muertos de miedo, los instintos de sobrevivencia de los presos estadunidenses emergieron con tal fuerza que terminaron peleando y hasta matándose entre sí simplemente para seguir vivos, en lugar de enfrentarse a sus captores para sobrevivir o escapar.

Stockdale (comandante en ese entonces), consciente de que sería el prisionero de guerra de la Marina de más alto rango que los norvietnamitas hubieran capturado nunca, supo que no podía hacer nada por su destino. Pero como comandante, podía brindar liderazgo, apoyo y dirección a los demás prisioneros (entre los que estaba el futuro senador John McCain). Podía cambiar

esa situación y no permitir que la historia se repitiera; ésta sería su causa y ayudaría y guiaría a sus soldados. Lo cual fue justamente lo que procedió a hacer durante más de siete años, dos de los cuales pasó con grilletes en las piernas en confinamiento solitario.

Stockdale no se tomó a la ligera su obligación como comandante. Llegó al punto de intentar suicidarse una vez, no para dejar de sufrir sino para transmitir un mensaje a sus guardias. Otros soldados en ese esfuerzo bélico habían dado la vida. Él no los deshonraría ni deshonraría su sacrificio permitiendo ser usado como instrumento contra su causa común. Prefería lastimarse a sí mismo que contribuir —incluso contra su voluntad— a lastimar o debilitar a los demás. Demostró ser formidable para resistir cualquier daño físico con que sus captores lo amenazaran.

Pero era humano. Y sabía que también sus hombres lo eran. Lo primero que hizo fue desechar las nociones idealistas acerca de lo que le sucede a un soldado cuando se le pide revelar información bajo tortura. Así, formó una red de apoyo dentro del campo, específicamente para ayudar a los soldados que se sentían avergonzados por haberse quebrado bajo presión. *Estamos juntos en esto,* les decía. Les proporcionó una consigna para que lo recordaran: U.S., Unity over Self, Unidad antes que Individualidad.

Es una celda vecina, John McCain reaccionó esencialmente de la misma manera y fue capaz de soportar indescriptibles torturas por las mismas razones. Con el deseo de manchar el prestigioso legado militar de la familia McCain y a Estados Unidos, el Vietcong ofreció repetidamente a McCain la oportunidad de ser puesto en libertad y devuelto a casa. Jamás la aceptó. No debilitaría la causa, pese a su interés propio. Se quedó y fue torturado, por voluntad propia.

Estos dos hombres no eran fanáticos de su causa; es un hecho que tenían sus dudas sobre la guerra en Vietnam. Pero su causa eran sus soldados. Les preocupaban los otros prisioneros y extraían mucha fuerza de poner su bienestar por encima del suyo propio.

Ojalá nunca te veas en un campo de prisioneros de guerra. Pero puedes pasar por un momento económico muy difícil, en ocasiones francamente desesperado.

Eres joven, no causaste esta situación, no es culpa tuya. Todos la sufrimos. Esto no hace más que despojarnos fácilmente de nuestro concepto de nosotros mismos, para no hablar del que tenemos de los demás. Pensar —así sea sólo en privado— *los demás no me importan; tomaré lo mío antes de que sea demasiado tarde*.

Especialmente cuando los líderes de tu supuesta comunidad dejan ver con claridad que eso es exactamente lo que sienten por ti cuando todo se reduce a lo esencial. Pero no, ignora eso. Es justo en este momento que debemos mostrar la verdadera fuerza de voluntad que reside en nosotros.

Hace unos años, en medio de la crisis financiera, el artista y músico Henry Rollins logró expresar esta obligación profundamente humana mejor que milenios de doctrinas religiosas:

> La gente está un poco desesperada. Quizá no te muestre lo mejor de sí misma. No te rebajes nunca a ser quien no quieres. No hay mejor momento que éste para ejercer tu aplomo cívico y moral. Para tener un verdadero norte cívico y moral. Ésta es una oportunidad extraordinaria para que un joven como tú se convierta en héroe.

No tienes que martirizarte. Cuando nos fijamos en los demás, en ayudarlos o simplemente darles buen ejemplo, nuestros temores y dificultades personales disminuyen. Y cuando nuestro miedo o nuestro dolor de cabeza dejan de ser nuestra principal preocupación, no tenemos tiempo para eso. El propósito compartido nos da fortaleza.

El deseo de abandonar o comprometer nuestros principios parece egoísta cuando consideramos a las personas que se verían afectadas por esa decisión. Cuando se trata de obstáculos y las reacciones que provocan —aburrimiento, odio, frustración o confusión—, que te sientas así no significa que a los demás les pase lo mismo.

A veces, cuando nos atoramos en un problema inmanejable o intolerable, una de las mejores formas de crear oportunidades o abrir nuevas posibilidades de avanzar es pensar: *Si no puedo resolver esto solo, ¿qué puedo hacer al menos para que las cosas mejoren para los demás?*

Da por sentado un segundo que esto ya no nos ofrece nada más, que no podemos hacer nada por nosotros. ¿Cómo podemos utilizar esta situación para beneficiar a otros? ¿Cómo podemos sacar algo bueno de esto? *Si no por mí, entonces por mi familia, mis seguidores o quienes podrían verse después en una situación similar*.

Lo que no le ayuda a nadie es hacer girar todo a tu alrededor, todo el tiempo. *¿Por qué me pasó esto?¿Qué voy a hacer?*

Te sorprenderá ver cuánta desesperanza se desvanece cuando llegamos a esa conclusión. Porque ahora tenemos algo que *hacer.* Como Stockdale, ahora tenemos una misión. A la luz de la cegadora futilidad, tenemos órdenes que

cumplir y cosas que hacer.

Deja de complicarte las cosas pensando nada más en ti. Deja de poner ese peligroso “yo” frente a todo. Yo hice eso. Yo fui muy listo. Yo tenía aquello. Yo merezco algo mejor. No es de sorprender que te tomes personalmente tus pérdidas, que te sientas solo. Has exagerado tu papel e importancia.

Comienza a pensar: *Unidad antes que Individualidad. Estamos juntos en esto*.

Aun si no soportamos la carga hasta el final, haremos lo que nos corresponde. Les seremos de utilidad a otros. Nos ayudaremos al ayudarles. Seremos mejores gracias a eso, esto nos dará un propósito.

Todo lo que te estorba, todo lo que te agobia o se interpone en tu camino, puede convertirse en una fuente de fortaleza si piensas en los demás. No tendrás tiempo para pensar en tu propio sufrimiento, porque otros sufren también y estás demasiado concentrado en ellos.

El orgullo puede quebrarse. La dureza tiene un límite. Pero ¿el deseo de ayudar? Ninguna penuria, ninguna privación, ningún costo debe interferir en nuestra empatía con los demás.

La compasión siempre es una opción. La camaradería también. Es un poder de la voluntad que nadie nos podrá arrebatar nunca, a menos que nosotros lo permitamos.

Deja de pensar que lo que padeces es especial o injusto. Sea cual fuere tu dificultad —y por gravosa que resulte—, no es una desgracia elegida especialmente para ti. Sencillamente es lo que es.

Ese tipo de miopía es lo que nos convence, en nuestro detrimento, de que somos el centro del universo, cuando en realidad hay un mundo más allá de nuestra experiencia personal repleto de personas que han lidiado con cosas peores. No somos especiales ni únicos en virtud solamente de ser. En diversos momentos de la vida, todos estamos expuestos a sucesos casuales y a menudo incomprensibles.

Recordar esto es otra manera de ser un poco más desinteresados.

Siempre puedes recordar que hace una década, hace un siglo, hace un milenio, alguien como tú se vio en una situación idéntica a la tuya y sintió cosas similares, en pugna con los mismos pensamientos. Esa otra persona no tenía idea de que tú existirías algún día, pero tú sabes que ella existió. Y dentro de un siglo, alguien estará justo en tu misma situación, una vez más.

Abraza este poder, esta sensación de formar parte de un gran conjunto. Es

una idea muy estimulante. Permite que te envuelva. Somos sólo humanos, hacemos lo que podemos. Lo único que todos queremos es sobrevivir, y hacer avanzar un poco el mundo entretanto.

Ayuda a otros seres humanos a prosperar y sobrevivir, pon tu granito de arena en el universo antes de que te devore y alégrate de eso. Tiende una mano a los demás. Sé fuerte por ellos y esto te hará más fuerte a ti.

Medita sobre tu mortalidad

> Cuando un hombre sabe que se le colgará en quince días, su mente se concentra maravillosamente.
>
> DR. JOHNSON

A fines de 1569, un noble francés llamado Michel de Montaigne fue dado por muerto después de caer de un caballo a todo galope.

Mientras sus amigos llevaban a casa su herido y ensangrentado cuerpo, Montaigne vio que la vida abandonaba su ser físico, no traumática sino casi levemente, como un espíritu danzante que escapara de la “punta de sus labios”, sólo para hacerlo retornar en el último segundo posible.

Esta sublime e inusual experiencia cambió su vida. Años después sería uno de los más famosos escritores de Europa. Después de su accidente, Montaigne escribió más de cien populares ensayos, fue dos veces alcalde, viajó por varias naciones como dignatario y fue confidente del rey.

Ésta es una historia tan vieja como el tiempo. Un hombre está cerca de morir, hace un recuento de su vida y emerge de la experiencia como una persona completamente diferente, y mejor.

Así le sucedió a Montaigne. Haber estado tan cerca de la muerte lo vigorizó, despertó su curiosidad. La muerte dejó de ser algo que temer; haberla mirado a los ojos fue un alivio, incluso una experiencia inspiradora.

La muerte no vuelve inútil la vida; la dota de propósito. Y por fortuna, no tenemos que vernos cerca de ella para aprovechar esa energía.

En los ensayos de Montaigne vemos pruebas del hecho de que uno puede meditar sobre la muerte —tomar plena conciencia de nuestra mortalidad— sin

ser mórbido ni pesimista. De hecho, su experiencia le dio una relación particularmente lúdica con su existencia y un sentido de claridad y euforia que llevó consigo desde entonces. Esto es muy alentador: significa que aceptar la precariedad de nuestra existencia puede ser estimulante y potenciador.

Nuestro temor a morir es un gran obstáculo en la vida. Determina nuestras decisiones, perspectivas y acciones.

Pero Montaigne recapacitó y meditó en ese momento el resto de su vida, recreando lo mejor posible el instante en que rozó con la muerte. La estudió, la analizó, se informó de su lugar en otras culturas. Por ejemplo, una vez escribió acerca de un antiguo juego con bebidas en el que los participantes sostenían por turnos un cuadro de un cadáver en un ataúd y brindaban a propósito de él: "Bebe y sé feliz, porque cuando mueras te verás así".

Como escribió Shakespeare en *La tempestad* no muchos años después, cuando envejecía ya: "Cada tercer pensamiento será mi tumba".

Todas las culturas tienen su propio modo de enseñar esta misma lección: *Memento mori*, se decían los romanos. Recuerda que eres mortal.

Resulta extraño pensar que lo olvidaríamos, o que es necesario que lo recordemos, pero evidentemente es así.

Una parte de la razón de que tengamos tantas dificultades para aceptarlo es que nuestra relación con nuestra propia existencia es un completo desastre. Quizá no lo digamos, pero en el fondo actuamos y nos comportamos como si fuéramos invencibles. Como si fuéramos inmunes a las tribulaciones de la mortalidad. *Eso les sucede a* otros, *no a* MÍ. *Me queda mucho tiempo por delante*.

Olvidamos lo frágil que es nuestro asidero a la vida.

De lo contrario, no dedicaríamos tanto tiempo a obsesionarnos con trivialidades ni a tratar de ser famosos, ganar más dinero del que podremos gastar en la vida o hacer planes para el futuro.

Todas estas cosas son negadas por la muerte. Todas esas conjeturas presuponen que la muerte no nos afectará, o al menos no cuando no lo queramos. Los caminos de la gloria, escribió Thomas Gray, no conducen sino a la tumba.

No importa quién seas o cuánto te reste por hacer; alguien en alguna parte te mataría por un millar de dólares, una piedra de crack o por mero gusto. Un auto podría atropellarte en un crucero y dar contigo en el otro mundo. Eso es todo. Se acabó. Hoy, mañana o pasado mañana.

Es un lugar común preguntar: *¿Qué cambios haría en mi vida si un doctor*

me dijera que tengo cáncer? Después de nuestra respuesta, inevitablemente nos consolamos con la misma insidiosa mentira: *Bueno, gracias a Dios no tengo cáncer*.

Pero lo tenemos. Un diagnóstico terminal para todos nosotros. Se nos ha decretado una sentencia de muerte. Cada segundo, la probabilidad corroe las posibilidades de que vivamos mañana; sucederá algo que no seas capaz de detener. Prepárate para cuando llegue ese día.

Recuerda la oración de la serenidad: si algo está bajo nuestro control, vale la pena que pongamos en eso todos nuestros esfuerzos y energía. La muerte no es una de esas cosas; no está bajo nuestro control cuánto tiempo viviremos o qué nos quitará la vida.

Pero pensar en nuestra mortalidad y tomar conciencia de ella genera verdadera perspectiva y urgencia. Esto no tiene por qué ser deprimente. Porque es tonificante.

Y como es cierto, deberíamos aprovecharlo. En lugar de negar —o peor aún, temer— nuestra mortalidad, podemos aceptarla. Recordar cada mañana que algún día moriremos nos ayuda a considerar nuestro tiempo como un don. Alguien que espera a ser ejecutado no se concede el deseo de intentar lo imposible, no pierde tiempo en quejarse de que las cosas no sean como él quiere.

Piensa en lo que debe hacer y lo hace, en la mayor medida posible antes de que el reloj se detenga. Piensa en cómo dirá, cuando llegue el momento: *Claro que me habría gustado vivir un poco más, pero hice mucho con lo que recibí para que esto funcionara*.

No cabe duda de ello: la muerte es el más universal de nuestros obstáculos. Es con el que menos podemos hacer. En el mejor de los casos, podemos tener la esperanza de demorarlo; y aun entonces, sucumbiremos al final.

Esto no quiere decir que carezca de valor para nosotros mientras vivimos. A la sombra de la muerte, priorizar es más fácil. Lo mismo que la gentileza, la apreciación y los principios. Todo ocupa el lugar y perspectiva que le corresponde. ¿Por qué harías algo incorrecto? ¿Por qué temerías? ¿Por qué te defraudarías y defraudarías a los demás? La vida terminará pronto; la muerte nos reprende por no vivir como se debe.

Podemos aprender a adaptarnos y entendernos con la muerte —el último acto de la vida, nuestra mayor lección de humildad— y hallar alivio en comprender que nada es, ni por asomo, tan difícil de enfrentar.

Así, si hasta nuestra mortalidad puede tener un beneficio, ¿cómo te atreves a

decir que no puedes extraer valor de todos y cada uno de los demás obstáculos que encuentres?

Prepárate para comenzar de nuevo

> ¡Vivid felices, vosotros que habéis librado vuestro destino! Pero el nuestro nos exige pasar de una difícil prueba a otra.
>
> VIRGILIO

La gran ley de la naturaleza es que ésta no se detiene nunca. No tiene fin. Justo cuando crees que has salvado con éxito un obstáculo, otro aparece.

Pero eso es lo que vuelve interesante a la vida. Y como ya has empezado a ver, es lo que crea oportunidades.

La vida es el proceso de atravesar esos impedimentos, una serie de líneas fortificadas que debemos penetrar.

Cada vez aprenderás algo. Cada vez desarrollarás fortaleza, sabiduría y perspectiva. Cada vez la competencia disminuirá un poco. Hasta que lo único que quede seas tú: la mejor versión de ti.

Como dice un proverbio haitiano: “Detrás de las montañas hay más montañas”.

El Elíseo es un mito. Uno no vence un obstáculo para entrar a un mundo sin ellos.

Al contrario: cuanto más logres, más cosas se interpondrán en tu camino. Siempre habrá más obstáculos, desafíos más grandes. Siempre lucharás cuesta arriba. Acostúmbrate a eso y adiéstrate en consecuencia.

Saber que la vida es un maratón y no una carrera de velocidad es importante. Conserva tu energía. Comprende que cada batalla es sólo una de muchas y que puedes utilizarla para facilitarte la siguiente. Más todavía, debes mantenerlas

todas en su debida perspectiva.

Librar un obstáculo sólo indica que eres digno de más. El mundo parece arrojártelos a manos llenas en cuanto sabe que puedes soportarlos. Lo cual es bueno, porque mejoramos con cada intento.

No te desanimes. No te desesperes. Mantente siempre activo y procede con creatividad. Sé cauteloso. No pretendas nunca hacer lo imposible, pero sí todo lo previo a esa línea.

Simplemente usa en tu beneficio los obstáculos que la vida te depara y mejora *a pesar* de ellos, gracias a ellos.

Así que no temas más. Por el contrario, anímate, alégrate y espera con ansia la siguiente pelea.

Reflexiones finales

El obstáculo se convierte en el camino

En la última etapa de su reinado, enfermo y quizá próximo a la muerte, Marco Aurelio recibió una sorpresiva noticia. Su viejo amigo y general de más confianza, Avidio Casio, se había rebelado en Siria. Tras enterarse de que el emperador era vulnerable y que quizás había muerto, aquel ambicioso general había decidido proclamarse césar y tomar el trono por la fuerza.

Marco Aurelio debía haberse enojado. La historia habría perdonado su deseo de vengarse de ese enemigo. De aplastar a un hombre que lo había traicionado, amenazado su vida, su familia y su legado. Pero no hizo nada —al grado de ocultar el secreto a sus tropas, que podrían haber sido enardecidas o provocadas en su nombre—; sólo esperó a ver si Casio recuperaba el juicio.

No lo hizo. Marco Aurelio llamó entonces a consejo a sus soldados e hizo un anuncio extraordinario. Marcharían contra Casio y obtendrían el "gran premio de la guerra y la victoria". Aunque, tratándose de él, ese premio fue muy distinto al que habría cabido esperar.

Debían capturar a Casio pero no matarlo, sino "perdonar a un hombre que había ofendido, seguir siendo amigos de alguien que había transgredido la amistad, mantenerse fieles a alguien que había quebrantado la fidelidad".

Marco Aurelio había controlado sus percepciones. No estaba enojado, no despreciaba a su enemigo. No dijo una sola palabra contra él. No se tomó eso personalmente. Y entonces actuó —recta y firmemente—: ordenó a sus tropas en Roma que tranquilizaran a la alarmada multitud y que después hicieran lo que debían: proteger al imperio, sofocar una amenaza.

Como les dijo a sus soldados, si había un beneficio que pudieran derivar de esa detestable situación que no habían deseado, era el de “resolver bien este asunto y mostrar a toda la humanidad que existe una forma correcta de lidiar incluso con una guerra civil”.

El obstáculo se convierte en el camino.

Claro que, como suele suceder, aun los planes mejor intencionados pueden ser frustrados por otros. El destino de Casio y Marco Aurelio cambió cuando, tres meses después, un asesino solitario acabó con Casio en Egipto. Su sueño imperial terminó en ese momento. La esperanza inicial de Marco Aurelio de poder perdonar en persona a su traidor se evaporó también.

Pero esto creó una mejor oportunidad: la de practicar el perdón en una escala significativamente mayor. A los estoicos les gustaba usar la metáfora del fuego. Marco Aurelio se recordó una vez en su diario que “cuando el fuego es fuerte, se apropia pronto de la materia que lo nutre y la consume, y se vuelve más intenso todavía por medio de este mismo material”.

La inesperada muerte de su rival, el hombre al que no pudo otorgar clemencia, fue la encarnación de esa metáfora. En esencia, Marco Aurelio perdonaría ahora a todos los involucrados. No se tomaría nada personalmente. Sería una mejor persona, un mejor líder, gracias a eso.

Tras su arribo a las provincias poco después de la muerte de Casio, se negó a condenar a muerte a los demás conspiradores. Declinó acusar a los senadores o gobernadores que habían respaldado o expresado su apoyo al levantamiento. Y cuando otros senadores insistieron en sentencias de muerte para sus pares asociados con la rebelión, les escribió: “Les imploro mantener mi reino impoluto de la sangre de cualquier senador. Que esto no suceda nunca”.

El obstáculo se convierte en el camino, se convierte en el camino.

Por siempre y para siempre.

Sí, es improbable que alguien pretenda apoderarse de nuestro trono con la fuerza de las armas. Pero la gente hará agudos comentarios. Se nos cerrará en el tráfico. Nuestros rivales asaltarán nuestra empresa. Seremos lastimados. Algunas fuerzas intentarán retenernos. Sucederán cosas malas.

Incluso esto podemos usarlo en nuestro favor. Siempre.

Es una oportunidad. Siempre.

¿Y si nuestra única opción —como en el caso de Marco Aurelio—, frente a la codicia o sed de poder de otro, es simplemente ser buenos y practicar el perdón? Bueno, ésa es una magnífica opción.

Estoy seguro de que advertiste que ése es el patrón en cada una de las historias de este libro.

Algo se interpone en el camino de alguien. Pero éste no se deja intimidar. Con base en su problema, debilidad o dificultad, da todo lo que tiene, mental y físicamente. Aunque no siempre lo superó como quería o esperaba, salió mejor y más fuerte de él.

Lo que se interpuso en el camino se convirtió en el camino. Lo que impedía actuar terminó por impulsar la acción.

Esto es inspirador. Sugestivo. Es un arte que debemos aplicar en nuestra vida.

No todos miran sus obstáculos —con frecuencia los mismos que tú y yo enfrentamos— y ven razón para desesperarse. De hecho, ven lo contrario: un problema con una solución inmediata. Una oportunidad de probarse y mejorar.

Nada se interpone en su camino. Más bien, todo los guía por su camino.

Es mucho mejor ser así, ¿no? La ligereza y flexibilidad de este enfoque parecen muy distintas al modo en que nosotros —y la mayoría de la gente— elegimos vivir, con nuestras desilusiones, rencores y frustraciones.

Podemos ver lo “malo” en nuestra vida con gratitud, no con pesar, porque convertimos un desastre en un beneficio real, la derrota en victoria.

El destino no tiene que ser fatalista. Puede ser destino y libertad con igual facilidad.

Estos individuos no asisten a una escuela especial (más allá, en muchos casos, de su conocimiento de la antigua sabiduría del estoicismo). Nada de lo que hacen está fuera de nuestro alcance. Más bien, liberaron algo que está en cada persona. Probados en el crisol de la adversidad y forjados en el horno de la tribulación, descubrieron esas fuerzas latentes, los poderes de la percepción, la acción y la voluntad.

Con esta triada:

- Primero vieron claramente.
- Después actuaron correctamente.
- Por último, soportaron y aceptaron el mundo tal como es.

Percibe las cosas como son, no dejes ninguna opción sin explorar y después mantente firme y transforma lo que no se puede cambiar. Todo esto está intercomunicado: nuestras acciones nos dan seguridad para ignorar o controlar

nuestras precepciones. Probamos y acendramos nuestra voluntad con nuestras acciones.

El filósofo y escritor Nassim Nicholas Taleb definió a un estoico como alguien que “transforma el temor en prudencia, el dolor en información, los errores en iniciación y el deseo en obra”. Éste es un ciclo que se facilita con el paso del tiempo.

Claro que nadie dice que tengas que hacer todo a la vez. A Margaret Thatcher no se le conoció como la Dama de Hierro hasta los sesenta años de edad. Dice una máxima latina: *Vires acquirit eundo* (Cobramos fuerza conforme avanzamos). Así es como funciona esto. Ése es nuestro lema.

En el dominio de estas tres disciplinas tenemos las herramientas que necesitamos para usar en nuestro favor cualquier obstáculo. Nos volvemos dignos de todos y cada uno de nuestros desafíos.

Por supuesto que no basta con leer o decir eso. Debemos practicar esas máximas, volver a ellas una y otra vez en nuestra mente y ponerlas en práctica hasta que se conviertan en memoria muscular.

Así que bajo presión y a prueba mejoramos; nos volvemos mejores personas, líderes y pensadores. Porque esas pruebas y presiones vendrán inevitablemente. Y no dejarán de llegar.

Pero no te preocupes; ya estás preparado para eso, para esa vida de obstáculos y adversidades. Sabes cómo manejarlos, cómo hacer a un lado los obstáculos e incluso beneficiarte de ellos. Conoces el proceso.

Has sido instruido en el arte de controlar tus percepciones e impresiones. Igual que Rockefeller, mantienes la calma bajo presión, eres inmune a los insultos y abusos. Ves oportunidades en los lugares más oscuros.

Eres capaz de dirigir tus acciones con energía y persistencia. Como Demóstenes, asumes la responsabilidad de ti mismo: te educas, compensas tus desventajas y persigues tu verdadera vocación y lugar en el mundo.

Tienes un pecho de acero y posees una inmensa y poderosa voluntad. Lo mismo que Lincoln, te das cuenta de que la vida es una prueba. No será fácil, pero estás preparado para dar todo lo que tienes; listo para aguantar, perseverar e inspirar a los demás.

Se nos escapan los nombres de muchos otros practicantes, pero ellos lidiaron con los mismos problemas y obstáculos. Esta filosofía les ayudó a sortearlos con éxito. Se sobrepusieron serenamente a lo que la vida les deparó y, de hecho, prosperaron gracias a eso.

No fueron especiales, nada que nosotros no podamos ser. Lo que hicieron fue simple (simple, no fácil). Pero repitámoslo una vez más, sólo para no olvidarlo:

Ve las cosas tal como son.

Haz lo que puedas.

Soporta lo que debes.

Lo que bloqueaba el camino es ahora un camino.

Lo que alguna vez impidió actuar promueve la acción.

El obstáculo es el camino.

Posdata
Ya eres un filósofo, ¡felicidades!

> Ser filósofo no es meramente tener pensamientos sutiles, y ni siquiera fundar una escuela [...] es resolver algunos de los problemas de la vida, no sólo en teoría, también en la práctica.
>
> HENRY DAVID THOREAU

Te has unido ya a las filas de Marco Aurelio, Catón, Séneca, Thomas Jefferson, James Stockdale, Epicteto, Theodore Roosevelt, George Washington y muchos más.

Todos ellos practicaron y estudiaron explícitamente el estoicismo, lo sabemos. No fueron académicos, sino hombres de acción. Marco Aurelio fue cabeza del imperio más poderoso en la historia del mundo. Catón, ejemplo moral de muchos filósofos, jamás escribió una sola palabra, pero defendió la república romana con valiente estoicismo hasta su desafiante muerte. Ni siquiera el maestro Epicteto la tuvo fácil; antes de ser profesor, fue esclavo.

Se dice que Federico el Grande cabalgaba con las obras de los estoicos en sus alforjas, porque, en sus propias palabras, podían “sostenerte en la desgracia”. El político y ensayista Montaigne tenía una cita de Epicteto grabada en la viga del estudio donde pasaba la mayor parte de su tiempo. George Washington fue introducido en el estoicismo por sus vecinos cuando tenía diecisiete años, y más tarde montó una obra teatral sobre Catón para inspirar a sus hombres en el oscuro invierno en Valley Forge.

Cuando Thomas Jefferson murió, tenía un ejemplar de Séneca en su mesa de

noche. La teorías del economista Adam Smith sobre la interconexión del mundo —capitalismo— fueron significativamente influidas por el estoicismo, en el que fue instruido de joven por un maestro que traducía las obras de Marco Aurelio. Eugene Delacroix, el renombrado artista romántico francés (mejor conocido por su cuadro *La libertad guiando al pueblo*), fue un creyente del estoicismo, al que llamaba su "consoladora religión". Toussaint Louverture, él mismo un antiguo esclavo que desafió a un emperador, leyó y fue profundamente influido por las obras de Epicteto. El pensador político John Stuart Mill escribió sobre Marco Aurelio y el estoicismo en su famoso tratado *Sobre la libertad*, donde lo llamó "el producto ético más elevado del pensamiento antiguo".

El escritor Ambrose Bierce, condecorado veterano de la Guerra Civil y contemporáneo de Mark Twain y H. L. Mencken, acostumbraba recomendar a Séneca, Marco Aurelio y Epicteto entre los aspirantes a autores que le escribían, a quienes les enseñarían a "ser dignamente invitados a la mesa de los dioses". Theodore Roosevelt, después de su presidencia, dedicó ocho meses a explorar las desconocidas selvas del Amazonas (y casi morir en ellas), y de los ocho libros que llevó a ese viaje, uno era las *Meditaciones* de Marco Aurelio y otro el *Enquiridión* de Epicteto.

Beatrice Webb, la reformadora social inglesa que inventó el concepto de contratación colectiva, recordó afectuosamente las *Meditaciones* en sus memorias como un "manual de devoción". Los Percy, la famosa dinastía política, literaria y agrícola del Sur (LeRoy Percy, senador; William Alexander Percy, *Linternas en el dique*, y Walker Percy, *El cinéfilo*) que salvó miles de vidas durante la gran inundación de 1927, fueron conocidos adherentes a las obras de los estoicos, porque, como escribió uno de ellos, "cuando todo está perdido, ellas se mantienen firmes".

En 1908, el banquero, industrial y senador Robert Hale Ives Goddard donó una estatua ecuestre de Marco Aurelio a la Brown University. Ochenta años después, el poeta, disidente y preso político soviético Joseph Brodsky escribió en su famoso ensayo sobre la versión original de esa misma estatua en Roma que "si las *Meditaciones* son una antigüedad, somos nosotros los que estamos en ruinas". Igual que Brodsky, James Stockdale pasó tiempo preso contra su voluntad, siete años y medio en un campo de prisioneros del Vietcong. Y mientras descendía en paracaídas de su avión, se dijo: "Dejo el mundo de la tecnología y entro en el mundo de Epicteto".

Hoy, Bill Clinton relee a Marco Aurelio cada año. Wen Jiabao, el ex primer

ministro chino, afirma que las *Meditaciones* son uno de los dos libros con los que viaja y que lo ha leído más de cien veces a lo largo de su vida. El autor de éxitos de gran venta e inversionista Tim Ferriss llama al estoicismo su "sistema operativo" y, en la tradición de quienes lo precedieron, ha promovido con éxito su adopción en todo Silicon Valley.

Quizá no te consideres un "filósofo", pero tampoco lo ha hecho la mayoría de esos hombres y mujeres. Sin embargo, lo fueron, bajo cualquier definición. Y ahora tú lo eres también. Eres una persona de acción. Y el hilo conductor del estoicismo corre por tu vida tanto como por la de ellos, como lo ha hecho durante toda la historia, a veces explícitamente, otra no.

La esencia de la filosofía es la acción, destacar en la aptitud de usar a nuestro favor los obstáculos en nuestra mente. De entender nuestros problemas por lo que contienen y su contexto. De ver las cosas *filosóficamente* y *actuar* en consecuencia.

Como intenté demostrar en este libro, muchos otros han encarnado las mejores prácticas del estoicismo y su filosofía sin siquiera saberlo. Esos individuos no fueron escritores ni profesores, sino hacedores, como tú.

A través de los siglos, sin embargo, esa sabiduría nos ha sido arrebatada, cooptada y deliberadamente oscurecida por académicos egoístas bien protegidos. Ellos nos privaron del verdadero uso de esa filosofía, como un sistema operativo para las dificultades y penurias de la vida.

Esta filosofía no versó nunca de lo que pasa en un salón de clases. Es un conjunto de lecciones del campo de batalla de la vida.

Enquiridión, título de la famosa obra de Epicteto, es una palabra de origen griego que significa "a la mano", o "en tus manos". Tal era el propósito de esa filosofía: que estuviera en tus manos, fuera una extensión tuya. No algo que lees una vez y lo devuelves al librero. Su propósito era, como escribió Marco Aurelio, convertirnos en púgiles, no en esgrimistas; para empuñar nuestras armas nos basta con cerrar los puños.

Espero que, así sea en una forma modesta, este libro haya traducido esas lecciones y te haya armado con ellas.

Ya eres un filósofo y una persona de acción. Y esto no es una contradicción.

Agradecimientos

Fue nada menos el doctor Drew Pinsky quien me introdujo en el estoicismo. Estaba en la universidad y fui invitado a una exclusiva reunión privada de periodistas universitarios organizada por el doctor Drew, entonces conductor de *Loveline*. Al terminar, me acerqué cautelosamente a él en una esquina para preguntarle muy nervioso si podía recomendarme algún libro. Me dijo que en fecha reciente había estudiado a un filósofo llamado Epicteto y que me convendría conocerlo.

Cuando regresé a mi habitación en el hotel, pedí ese libro en Amazon junto con otro, las *Meditaciones* de Marco Aurelio, en traducción de Gregory Hays; éste llegó primero. Mi vida no ha sido la misma desde entonces.

Quiero dar las gracias a Samantha, mi novia, a quien amo más que a nadie. Teníamos unas cuantas semanas de vernos pero supe que era especial cuando compró las *Meditaciones*, de las que yo no paraba de hablar. Merece un crédito extra así sea nada más por soportar mis muchos y poco estoicos momentos privados al paso de los años. Gracias por haber dado tantos paseos conmigo en los que pensaba en voz alta. Gracias también a mi perra, Hanno —que no leerá esto—, porque es un constante recordatorio de vivir en el presente, así como de pura y sincera alegría.

El libro que acabas de leer no habría sido posible sin Nils Parker, cuya labor editorial y largas conversaciones le dieron forma. No existiría sin Stephen Hanselman, mi agente, quien me animó a hacerlo, y mi editora, Niki Papadopoulos, que creyó en él y peleó por algo que era muy distinto a mi primer libro. Gracias a Adrian Zackheim por darme una oportunidad y brindarme un hogar como escritor en Portfolio.

Debo dar las gracias a mi gran maestro y mentor Robert Greene, quien no sólo subsidió la lectura de muchos de los libros que utilicé como fuentes, sino quien también me enseñó el arte de elaborar un mensaje y un libro. Sus notas en mis borradores fueron invaluables.

Gracias a Aaron Ray y Tucker Max, quienes me demostraron que una vida filosófica y una vida de acción no son incompatibles. Tucker, eres quien me animó a leer (y quien me dijo que siguiera a Epicteto con Marco Aurelio; acabo de encontrar unos antiguos correos electrónicos en los que te hice un millón de preguntas después de adoptar tu consejo). Gracias especiales a Aaron, quien me sacó de la escuela y me forzó a vivir en el mundo real. Gracias a Tim Ferriss por alentarme a escribir sobre el estoicismo en su sitio web en 2009 y por nuestra larga conversación en Ámsterdam, en la que hizo grandes aportaciones a este libro.

Estoy en deuda con Jimmy Soni y Rob Goodman por sus excelentes notas (y su libro sobre Catón); con Shawn Coyne por su sugerencia de una estructura en tres partes; con Brett Mckay, de Art of Manliness.com, por sus recomendaciones de libros, y con Matthias Meister por su discernimiento e instrucción en jiu-jitsu. Gracias a Garland Robinette, Amy Holiday, Brent Underwood y Michael Tunney por sus ideas y retroalimentación. Gracias a /r/stoicism en reddit, una gran comunidad que respondió mis preguntas y me provocó muchas más. Gracias a New Stoa por sus contribuciones al estoicismo en línea al paso de los años.

Además de las fuentes, quiero agradecer profundamente a las muchas otras personas y escritores que me expusieron a las historias y fragmentos de sabiduría recogidos en estas páginas; transferí gran parte de ellos a mi libro y me sorprendió encontrar tantas lecciones cuya fuente precisa no tuve el cuidado de anotar. Considero en gran medida esta obra como una colección de pensamientos y acciones de personas mejores y más inteligentes que yo. Espero que la leas de la misma forma y atribuyas en consecuencia los merecidos créditos.

Debo dar las gracias al National Arts Club, el Los Angeles Athletic Club, la New York Public Library, las bibliotecas de la Universidad de California, campus Riverside, y a los muchos Starbucks y aviones en los que escribí o hice investigación para este libro.

Bibliografía selecta

Alinsky, Saul, *Rules for Radicals*, Nueva York, Vintage, 1989.

Bakewell, Sarah, *How to Live: Or a Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer*, Nueva York, Other Press, 2010.

Becker, Gavin de, *The Gift of Fear and Other Survival Signals That Protect Us from Violence*, Nueva York, Dell, 1999.

Bell, Madison Smartt, *Toussaint Louverture: A Biography*, Nueva York, Pantheon, 2007.

Bonforte, John, *The Philosophy of Epictetus*, Whitefish, Literary Licensing, 2011.

Brodsky, Joseph, *On Grief and Reason: Essays*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1995.

Carroll, Paul B. y Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years*, Nueva York, Portfolio Trade, 2009.

Chernow, Ron, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Nueva York, Random House, 1998.

Cicerón, Marco Tulio, *On the Good Life*, traducción de Michael Grant, Nueva York, Penguin, 1971. *[Sobre la naturaleza de los dioses*, Madrid, Sarpe, 1984.]

Cohen, Herb, *You Can Negotiate Anything: The World's Best Negotiator Tells You How to Get What You Want*, Nueva York, Bantam, 1982.

Cohen, Rich, *The Fish That Ate the Whale: The Life and Times of America's Banana King*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 2012.

Critchley, Simon, *The Book of Dead Philosophers*, Nueva York, Vintage, 2009.

Dión, Casio, *The Roman History: The Reign of Augustus*, Nueva York, Penguin, 1987. *[Historia de Roma, libros L-LX*, traducción de Juan Manuel Cortes Copete, Madrid, Gredos, 2011.]

Doyle, Charles Clay, Wolfgang Mieder y Fred R. Shapiro, *The Dictionary of Modern Proverbs*, New Haven, Yale University Press, 2012.

Earhart, Amelia, *The Fun of lt: Random Records of My Own Flying and of Women in Aviation*, reimpresión, Chicago, Academy Chicago Publishers, 2000.

Emerson, Ralph Waldo, *Nature and Selected Essays*, Nueva York, Penguin, 2003.

Epicteto, *Discourses and Selected Writings*, traducción de Robert Dobbin, Nueva York, Penguin, 2008. *[Disertaciones*, Madrid, Gredos, 1995.]

Epicuro, *The Essential Epicurus*, traducción de Eugene O'Connor, Buffalo, Prometheus Books, 1993.

Evans, Jules, *Philosophy for Life and Other Dangerous Situations: Ancient Philosophy for Modern Problems*, Novato, Ca., New World Library, 2013.

Everitt, Anthony, *The Rise of Rome: The Making of the World's Greatest Empire*, Nueva York, Random House, 2012.

Feynman, Richard P., *Classic Feynman: All the Adventures of a Curious Character*, edición de Ralph Leighton, Nueva York, W. W. Norton, 2005.

Frankl, Viktor E., *Man's Search for Meaning*, Nueva York, Touchstone, 1984. [El *hombre en busca de sentido*, traducción de Christine Kopplhuber y Gabriel Insausti, Barcelona, Herder, 2004.]
Fraser, David, *Knight's Cross:* A *Life of Field Marshal Erwin Rommel*, Nueva York, Harper Perennial, 1994.
Frontón, Marco Cornelio, *Correspondence*, I, traducción de C. R. Haines, Cambridge, Harvard University Press, 1919. [*Epistolario*, traducción de Á. Palacios Martín, Madrid, Gredos, 1992.]
Goodman, Rob y Jimmy Soni, *Rome's Last Citizen: The Life and Legacy of Cato, Mortal Enemy of Caesar*, Nueva York, Thomas Dunne Books, 2012.
Graham-Dixon, Andrew, *Caravaggio: A Life Sacred and Profane*, Nueva York, W. W. Norton, 2012.
Grant, Ulysses S., *Ulysses S. Grant: Memoirs and Selected Letters: Personal Memoirs of U. S. Grant/Selected Letters, 1839-1865*, Nueva York, Library of America, 1990.
Greenblatt, Stephen, *Will in the World: How Shakespeare Became Shakespeare*, Nueva York, Norton, 2005.
Greene, Robert, *The 48 Laws of Power*, Nueva York, Viking Adult, 1998. [Las *48 leyes del poder*, traducción de Dorotea Placking, México, Océano, 2018.]
_____, *33 Strategies of War*, Nueva York, Penguin, 2007. [Las *33 estrategias de la guerra*, traducción de Enrique Mercado, México, Océano, 2007.]
_____, *Mastery*, Nueva York, Viking Adult, 2012. [*Maestría*, traducción de Enrique Mercado, México, Océano, 2013.]
Greene, Robert y 50 Cent, *The50th Law*, Nueva York, Harper, 2009. [La *ley 50*, traducción de Enrique Mercado, México, Océano, 2010.]
Greitens, Eric, *The Heart and the Fist: The Education of a Humanitarian, the Making of a Navy SEAL*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2011.
Hadot, Pierre, *The Inner Citadel: The Meditations of Marcus Aurelius*, traducción de Michael Chase, Cambridge, Harvard University Press, 2001.
_____, *Philosophy as a Way of Life: Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*, traducción de Arnold Davidson, Malden, Wiley-Blackwell, 1995.
_____, *What ls Ancient Philosophy?*, traducción de Michael Chase, Cambridge, Harvard University Press, 2004.
Haley, Alex, *The Autobiography of Malcolm X: As Told to Alex Haley*, Nueva York, Ballantine Books, 1987.
Hart, B. H. Liddell, *Strategy*, Nueva York, Penguin, 1991.
Heráclito, *Fragments*, traducción de Brooks Haxton, Nueva York, Penguin, 2003.
Hirsch, James S., *Hurricane: The Miraculous Journey of Rubin Carter*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2000.
Isaacson, Walter, *Steve Jobs*, Nueva York, Simon & Schuster, 2011.
Jenofonte, *Cyrus the Great: The Arts of Leadership and War*, edición de Larry Hedrick, Nueva York, Truman Talley Books, 2006. *[Ciropedia*, Madrid, Gredos, 1987.]
John, Tommy con Dan Valenti, *TJ: My 26 Years in Baseball*, Nueva York, Bantam, 1991.
Johnson, Jack, *My Life and Battles*, edición y traducción de Christopher Rivers, Washington, D. C., Potomac Books, 2009.
Johnson, Paul, *Churchill*, Nueva York, Viking, 2009.
_____, *Napoleon: A Life*, Nueva York, Viking, 2002.
Johnson, Samuel, *The Witticisms, Anecdotes, Jests, and Sayings, of Dr. Samuel Johnson, During the Whole Course of His Life*, Farmington Hills, Gale ECCO Press, 2010.
Josephson, Matthew, *Edison: A Biography*, Nueva York, Wiley, 1992.
Kershaw, Alex, *The Liberator: One World War ll Soldier's 500-Day Odyssey from the Beaches of Sicily to the Gates of Dachau*, Nueva York, Crown, 2012.
Lickerman, Alex, *The Undefeated Mind: On the Science of Constructing an Indestructible Self*, Deerfield Beach, HCI, 2012.
Lorimer, George Horace, *Old Gorgon Graham: More Letters from a Self-Made Merchant to His Son*,

Nueva York, Cosimo Classics, 2006.
Marco Aurelio, *Meditations: A New Translation*, traducción de Gregory Hayes, Nueva York, Modern Library, 2002. *[Meditaciones*, Madrid, Temas de hoy, 1995.]
McCain, John y Mark Salter, *Faith of My Fathers: A Family Memoir*, Nueva York, HarperCollins, 1999.
McPhee, John, *Levels of the Game*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1979.
_____, A *Sense of Where You Are: Bill Bradley at Princeton*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.
Marden, Orison Swett, *An lron Will*, Radford, Va., Wilder Publication, 2007.
_____, *How They Succeeded: Life Stories of Successful Men Told by Themselves*, Hong Kong, Forgotten Books, 2012.
Meacham, Jon, *Thomas Jefferson: The Art of Power*, Nueva York, Random House, 2012.
Millard, Candice, *The River of Doubt: Theodore Roosevelt's Darkest Journey*, Nueva York, Doubleday, 2005.
_____, *Destiny of the Republic: A Tale of Madness, Medicine and the Murder of a President*, Nueva York, Doubleday, 2011.
Montaigne, Michel de, *The Essays: A Selection*, traducción de M. A. Screech, Nueva York, Penguin, 1994. [*Ensayos*, 3 vols., Madrid, Cátedra, 1993.]
Morris, Edmund, *The Rise of Theodore Roosevelt*, Nueva York, Random House, 2010.
Musashi, Miyamoto, *The Book of Five Rings*, traducción de Thomas Cleary, Boston, Shambhala, 2005.
Oates, Whitney J., *The Stoic and Epicurean Philosophers: The Complete Extant Writings of Epicurus, Epictetus, Lucretius, Marcus Aurelius*, Nueva York, Random House, 1940.
Paul, Jim y Brandon Moynihan, *What I Learned Losing a Million Dollars*, Nueva York, Columbia University Press, 2013.
Percy, William Alexander, *Lanterns on the Levee: Recollections of a Planter's Son*, Baton Rouge, LSU Press, 2006.
Plutarco, *The Makers of Rome: Nine Lives*, traducción de Ian Scott-Kilvert, Nueva York, Penguin, 1965. [*Vidas paralelas*, Madrid, Gredos, 2010.]
_____, *On Sparta*, edición y traducción de Richard J. A. Talbert, Nueva York, Penguin, 2005. *[Antiguas costumbres de los espartanos*, Madrid, Gredos, 1987.]
_____, *Essays*, edición de Ian Kidd, traducción de Robin H. Waterfield, Nueva York, Penguin, 1993.
Pressfield, Stephen, *The War of Art: Winning the Inner Creative Battle*, Nueva York, Rugged Land, 2002.
_____, *Turning Pro: Tap Your Inner Power and Create Your Life's Work*, Nueva York, Black lrish Entertainment, 2012.
_____, *The Warrior Ethos*, Nueva York, Black lrish Entertainment, 2011.
Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous lnnovation to Create Radically Successful Businesses*, Nueva York, Crown Business, 2011.
Roosevelt, Theodore, *Strenuous Epigrams of Theodore Roosevelt*, Nueva York, HM Caldwell, 1904.
Sandlin, Lee, "Losing the War", *Chicago Reader*, 6 de marzo de 1997.
_____, *Storm Kings: The Untold History of America's First Tornado Chasers*, Nueva York, Pantheon, 2013.
Schopenhauer, Arthur, *Essays and Aphorisms*, traducción de R. J. Hollingdale, Nueva York, Penguin (Penguin Classics), 1973.
_____, *The Wisdom of Life and Counsels and Maxims*, traducción de T. Bailey Saunders, Buffalo, Prometheus Books, 1995.
Scott-Maxwell, Florida, *The Measure of My Days*, Nueva York, Penguin, 1979.
Sellars, John, *Stoicism*, Berkeley, University of California Press, 2006.
Séneca, Lucio, *Stoic Philosophy of Seneca: Essays and Letters*, traducción de Moses Hadas, Nueva York, W. W. Norton, 1968.
_____, *Letters from a Stoic*, traducción de Robin Campbell, Nueva York, Penguin, 1969. *[Cartas a Lucilio*, Barcelona, Juventud, 2006.]

_____, *On the Shortness of Life*, traducción de C. D. N. Costa, Nueva York, Penguin, 2005. *[Sobre la brevedad de la vida, el ocio y la felicidad*, Barcelona, Acantilado, 2013.]
Shenk, Joshua Wolf, *Lincoln's Melancholy: How Depression Challenged a President and Fueled His Greatness*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2005.
Sherman, William Tecumseh, *Memoirs of General W. T. Sherman*, Nueva York, Library of America, 1990.
Simpson, Brooks D., *Ulysses S. Grant: Triumph Over Adversity, 1822-1865*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2000.
Smiles, Samuel, *Self-Help*, Berkeley, University of California Libraries, 2005.
Smith, Jean Edward, *Eisenhower in War and Peace*, Nueva York, Random House, 2012.
Stockdale, James B., *Courage Under Fire: Testing Epictetus's Doctrines in a Laboratory of Human Behavior*, Stanford, Hoover lnstitution Press, 1993.
Taleb, Nassim Nicholas, *The Bed of Procrustes: Philosophical and Practical Aphorisms*, Nueva York, Random House, 2010.
_____, *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Nueva York, Random House, 2012.
Taliaferro, John, *All the Great Prizes: The Life of John Hay, from Lincoln to Roosevelt*, Nueva York, Simon & Schuster, 2013.
Vasari, Giorgio, *The Lives of the Most Excellent Painters, Sculptors, and Architects*, edición de Philip Jack, traducción de Gaston du C. de Vere, Nueva York, Modern Library, 2006. [*Las vidas de los más excelentes arquitectos, pintores y escultores italianos*, Madrid, Cátedra.]
Virgilio, *The Aeneid*, traducción de Robert Fagles, Nueva York, Penguin, 2010. [*Eneida*, Madrid, Gredos, 1992.]
Washington, George, *Washington on Courage: George Washington's Formula for Courageous Living*, Nueva York, Skyhorse Publishing, 2012.
Watson, Paul Barron, *Marcus Aurelius Antoninus*, Nueva York, Harper & Brothers, 1884.
Wilder, Laura lngalls, *Writings to Young Women from Laura lngalls Wilder*, vol. II: *On Life as a Pioneer Woman*, edición de Stephen W. Hines, Nashville, Tommy Nelson, 2006.
Wolfe, Tom, *A Man in Full*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1998.
_____, *The Right Stuff*, Nueva York, Picador, 2008.

Lista de lecturas para el estoico

El estoicismo es tal vez la única “filosofía” en la que los textos primarios originales son más claros y más fáciles de leer que todo lo que los académicos han escrito después. Lo cual es impresionante, porque significa que puedes profundizar en el tema e ir directo a la fuente. Creo firmemente que *todo mundo* es capaz de leer a estos muy accesibles escritores. A continuación aparecen mis recomendaciones, tanto de traducciones específicas como de textos adicionales que vale la pena consultar.

***Meditaciones* de Marco Aurelio (Modern Library)**. La traducción de Marco Aurelio al inglés que debe leerse es la maravillosa edición de Gregory Hayes para la Modern Library. Todas las demás son lamentablemente inferiores. Su versión carece por completo de locuciones antiguas. Es hermosa e inolvidable. Ya he recomendado este libro a literalmente miles de personas. Cómpralo. Cambiará tu vida.

***Letters of a Stoic* (*Cartas a Lucilio*) de Séneca** (véase también *Sobre la brevedad de la vida*). Ambas traducciones en Penguin son fantásticas. Séneca y Marco Aurelio son los mejores puntos de partida si quieres explorar el estoicismo. Todo indica que Séneca era un tipo agradable, algo inusual para un estoico. Te sugiero que comiences con *Sobre la brevedad de la vida* (colección de ensayos breves) y pases después a sus cartas (ensayos más que una correspondencia verdadera).

***Discourses* (*Discursos*) de Epicteto (Penguin)**. En lo personal prefiero las

traducciones de Penguin, pero he probado algunas más y descubierto que las diferencias son insignificantes. De los tres grandes, Epicteto es el más discursivo y menos divertido de leer. Pero de vez en vez expresa algo tan clara y profundamente que te estremecerá.

Las traducciones anteriores fueron las que usé para este libro.

Otros libros y autores

Sé que esto parecerá grosero, pero te recomiendo firmemente ignorar la mayoría de los demás libros *sobre* el estoicismo (yo los he leído), con una excepción: las obras de Pierre Hadot. Mientras que todos los demás académicos y divulgadores del estoicismo suelen divagar o complican innecesariamente las cosas, Hadot las aclara. Su interpretación de Marco Aurelio en el libro *The lnner Citadel* —que aquél no escribió una explicación sistémica del universo, sino que creó una serie de ejercicios prácticos que él mismo ejecutaba— fue un salto enorme. Su libro *Philosophy as a Way of Life* explica cómo la filosofía ha sido erróneamente interpretada como una cosa de la que la gente *habla*, no que hace. Si quieres profundizar en la filosofía práctica, debes leer a Hadot. (También sus traducciones de Séneca, Marco Aurelio y Epicteto —que hace para sí mismo en sus análisis a partir de los originales— son muy buenas.)

He aquí otros grandes autores/filósofos por leer, en particular sus libros de máximas y aforismos, en sintonía con el pensamiento estoico:

Heráclito
Plutarco
Sócrates
Cicerón
Montaigne
Arthur Schopenhauer

Penguin Random House publicó este libro en inglés, pero aun si no lo hubiera hecho, te recomiendo empezar por las traducciones de Penguin Classics.

Artículos y recursos en línea sobre el estoicismo:

http://tim.blog/2009/04/13/stoicism-101-a-practical-guide-for-entrepreneurs/.
http://www.fourhourworkweek.com/blog/2oi2/io/o9/stoicism-for-modern-stresses-5-lessons-from-cato/.
http://www.fourhourworkweek.com/blog/2011/05/18/philosophy-as-a-personal-operating-system-from-senecato-musashi/.
http://www.thestoicregistry.org/.
http://www.reddit.com/r/Stoicism (foro de discusión sobre el estoicismo en Reddit).
http://www.youtube.com/watch?v=nLD09Qa3kMk (una maravillosa clase sobre el estoicismo).
http://philosophy-of-cbt.com/ (quizá el mejor blog sobre el estoicismo).
http://philosophyforlife.org/ (el blog del eminente autor sobre el estoicismo Jules Evans).

Otras lecturas recomendadas

Este libro y los relatos que incluye son resultado de las obras que he tenido la fortuna de encontrar a lo largo de mi vida. Cada mes destilo lo que leo en un breve correo electrónico con recomendaciones de libros, que envío a mi red de amigos y contactos. Esta lista empezó con cuarenta personas y ahora la reciben y leen diez mil en todo el mundo. En total, he recomendado, analizado y conversado sobre más de mil libros con esos otros lectores en los últimos cinco años.

Si quieres unirte a nosotros y recibir esas recomendaciones, inscríbete en Ryanholiday.net/Reading-Newsletter/.

O bien, mándame un correo electrónico a ryan.holiday@ gmail.com e indícame que quieres recibir esa lista (escribe *Reading List* en la línea de asunto).

¡ESTEMOS EN CONTACTO!

Si quieres continuar la conversación sobre cómo convertir los obstáculos en oportunidades o enterarte de otros libros de Ryan Holiday, puedes hacer contacto con él en:

Correo electrónico: ryan.holiday@gmail.com
En línea: ryanholiday.net
Facebook, Instagram y Twitter: @ryanholiday

Para llevar *El obstáculo es el camino*, el estoicismo o a Ryan Holiday a tu organización —como lo han hecho Google, los Texas Rangers, la Universidad de Alabama, HSBC y los Infantes de la Marina de Estados Unidos—, visita ryanholiday.net/speaking.

¡Gracias por buscarme!



Ryan Holiday es un escritor, mercadólogo y empresario interesado en el desarrollo personal y empresarial. Es editor de medios del New York Observer y ha colaborado en medios como *Forbes y The Huffington Post*. Es autor de *Confía en mí, estoy mintiendo* y *Un best seller para toda la vida*, y coautor de *Estoicismo cotidiano*.

www.ryanholiday.net
www.perennialseller.com
@RyanHoliday

EL OBSTÁCULO ES EL CAMINO
El arte inmemorial de convertir las pruebas en triunfo

Título original: THE OBSTACLE IS THE WAY. The Timeless Art of Turning Trials into Triumph

© 2014, Ryan Holiday

Publicado según acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC

Traducción: Enrique Mercado

Diseño de portada: Cristóbal Henestrosa
Fotografía del autor: Ann Johansson

D.R. © 2019, Editorial Océano de México, S.A. de C.V.
Homero 1500 - 402, Col. Polanco
Miguel Hidalgo, 11560, Ciudad de México
info@oceano.com.mx
www.oceano.mx

Primera edición en libro electrónico: enero, 2019

eISBN: 978-607-527-856-8

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o trasmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo y por escrito del editor.

Libro convertido a ePub por: *Capture, S. A. de C. V.*

OCEANO

INFORMACIÓN • NOTICIAS • NOVEDADES

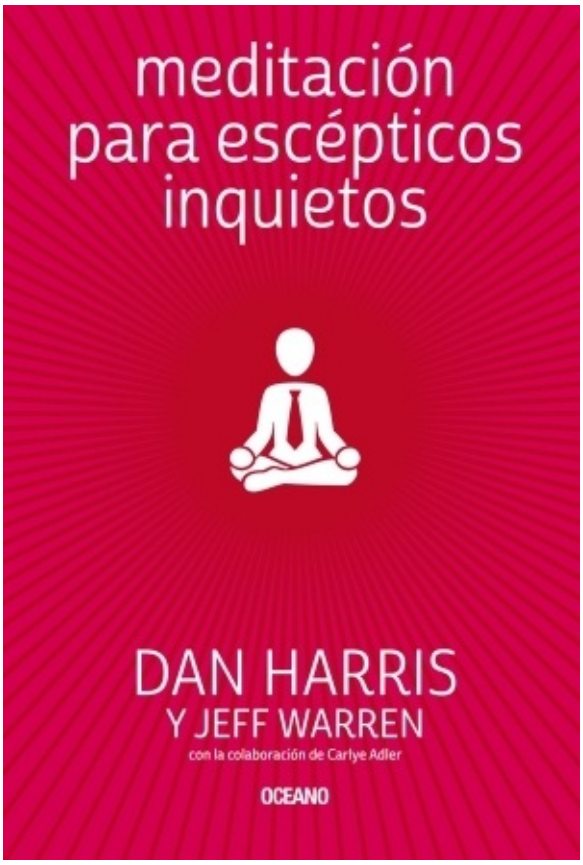
www.oceano.mx

Travesía

www.oceanotravesia.mx

www.facebook.com/editorial.oceano.mexico

www.twitter.com/oceanomexico


meditación
para escépticos
inquietos
DAN HARRIS
Y JEFF WARREN
con la colaboración de Carlye Adler
OCEANO

Meditación para escépticos inquietos

Harris, Dan
9786075277707
332 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

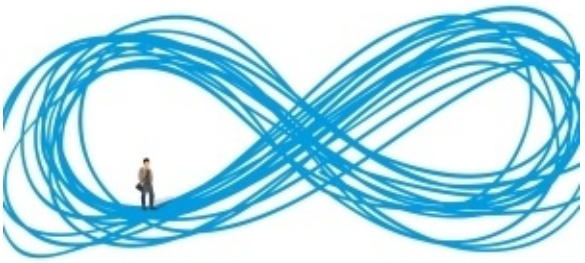
Como muchos otros escépticos inquietos, el presentador de noticias Dan Harris creía que la meditación estaba reservada a personas que coleccionan cristales, llevan dietas imposibles de explicar y usan la palabra namasté sin ironía. Pero un día sufrió un ataque de pánico al aire, en un programa en vivo que vieron varios millones de personas. Desde entonces, descubrió que la meditación puede ayudar a mitigar la depresión y la ansiedad, controlar la presión arterial y mejorar el bienestar general. ¿Por qué, entonces, no la practicamos todos? En esta obra, Harris y el maestro de meditación Jeff Warren emprenden un viaje para explorar los mitos, malentendidos y autoengaños que alejan a la gente de la meditación: ideas como "No sirvo para esto", "No tengo tiempo", "Ni que fuera hippie" y otras similares.

Cómpralo y empieza a leer

RYAN HOLIDAY

UN BEST SELLER PARA TODA LA VIDA

CÓMO CREAR Y VENDER OBRAS DURADERAS



OCEANO

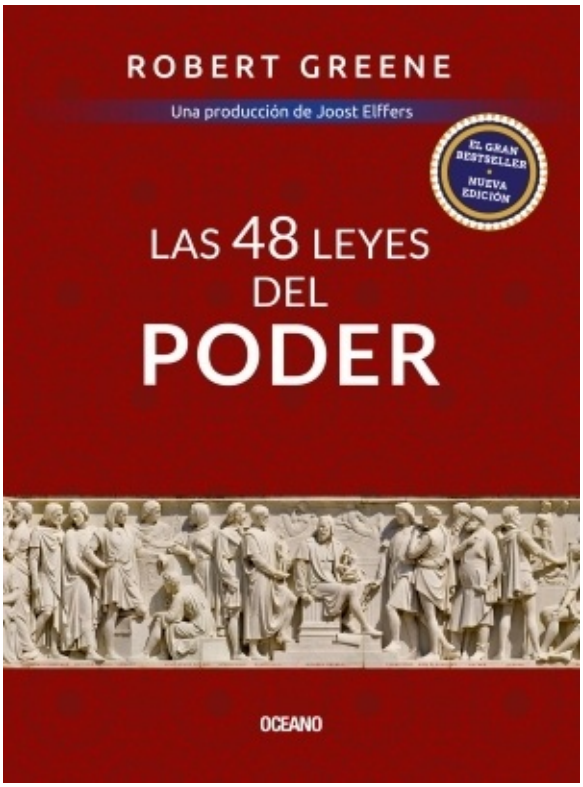
Un best seller para toda la vida. Cómo crear y vender obras duraderas

Holiday, Ryan
9786075276052
216 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Las llamamos clásicas. Perennes. De culto. Obras de catálogo. Son las que parecen durar para siempre sin dejar de venderse nunca, que mantienen su vigencia a través de los años y se convierten en referencias ineludibles más allá de los éxitos fugaces y de las trampas de la publicidad. Y todas las personas y empresas creativas aspiran a producirlas y vivir de ellas. Ryan Holiday revela a creadores de toda índole —escritores, empresarios, músicos, cineastas, artistas visuales— cómo se conciben y se lanzan al mercado las obras más duraderas. A partir de entrevistas con expertos, así como del estudio profundo de la imaginación, publicación y comunicación de obras fundamentales en varios géneros (desde los libros de Robert Greene hasta la música de Iron Maiden, pasando por Seinfeld, Matar un ruiseñor y la carrera política de Winston Churchill), Un best seller para toda la vida proporciona herramientas para construir públicos, desarrollar ideas y preparar los mejores planes de negocios.

Cómpralo y empieza a leer


ROBERT GREENE
Una producción de Joost Elffers
EL GRAN BESTSELLER
NUEVA EDICIÓN
LAS 48 LEYES DEL
PODER
OCEANO

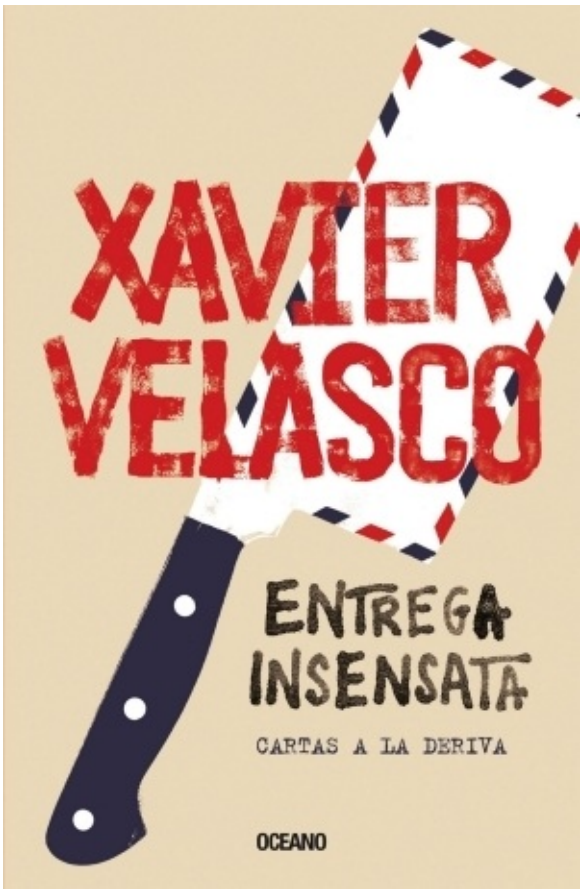
Las 48 leyes del poder

Greene, Robert
9786075276960
632 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

El best seller mundial para los que quieren obtener, estudiar o combatir el poder absoluto. Amoral, inmisericorde, despiadada y, sobre todo, muy instructiva, esta incisiva obra concentra tres mil años de historia del poder en cuarenta y ocho leyes claras y concisas. Robert Greene detalla las leyes del poder en su esencia más cruda, sintetizando el pensamiento de Maquiavelo, Sun Tzu, Carl von Clausewitz y otros grandes teóricos y estrategas. Algunas leyes sugieren la prudencia ("Ley n° 1: nunca le haga sombra a su amo"); otras, el sigilo ("Ley n° 3: disimule sus intenciones"); otras más, una total falta de piedad ("Ley n° 15: aplaste por completo a su enemigo"). Pero, nos guste o no, todas tienen aplicaciones en la vida cotidiana. Ilustradas mediante anécdotas de Isabel II, Henry Kissinger, P.T. Barnum y otras figuras que han esgrimido el poder (o que lo han padecido), estas leyes fascinarán a cualquiera que se interese en todas las manifestaciones del control total.

Cómpralo y empieza a leer


XAVIER VELASCO
ENTREGA INSENSATA
CARTAS A LA DERIVA
OCEANO

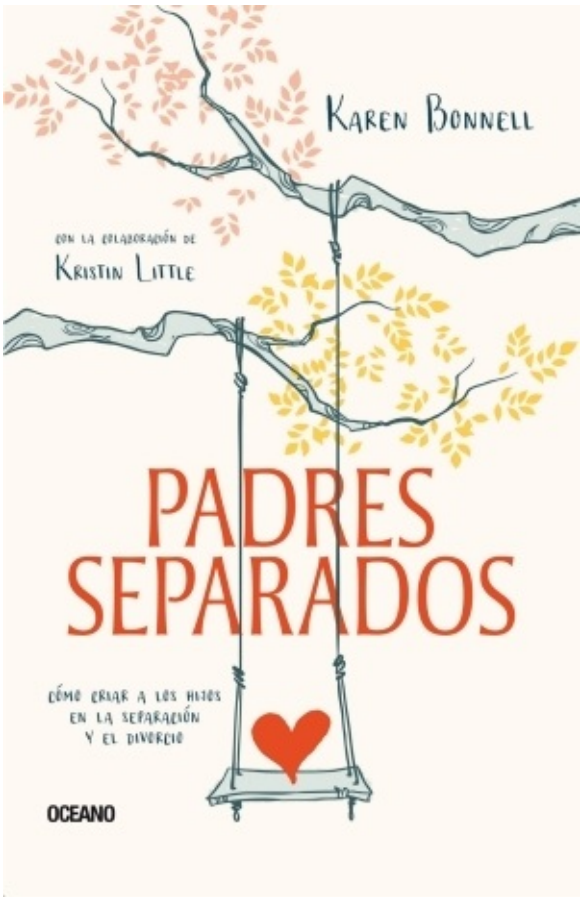
Entrega insensata. Cartas a la deriva

Velasco, Xavier
9786075274966
172 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Abiertas como venas, atentas a la cruel complicidad de los lectores, estas veinticinco cartas recorren todo el espectro de lo mordaz a lo entrañable, pasando por la palabra de amor adolescente, el ajuste de cuentas y la declaración de genes y principios. En primera instancia, representan atisbos de diálogo con personajes individuales o colectivos, abyectos o adorables, icónicos o insignificantes. Pero cada destinatario va abonando a la colección de temas que han obsesionado a Xavier Velasco en toda su carrera: la educación sentimental de los instintos más bajos, la hipocresía, la escritura como razón de vida o como trampa, el amor incondicional de la familia bípeda o cuadrúpeda. La prosa consumada de su autor, su capacidad para el retrato exacto y la sátira sin cortapisas, hacen de este epistolario una prueba de que, en las manos adecuadas, la misiva puede ser un arma tan filosa y letal como el abrecartas.

Cómpralo y empieza a leer


KAREN BONNELL
CON LA COLABORACIÓN DE
KRISTIN LITTLE
PADRES SEPARADOS
CÓMO CRIAR A LOS HIJOS EN LA SEPARACIÓN Y EL DIVORCIO
OCEANO

Padres separados

Bonnell, Karen
9786075277523
328 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Una guía para sobrellevar los desafíos emocionales y prácticos de criar a los hijos en dos hogares. Te estás separando. Toda tu vida está a punto de cambiar, y estás pensando en el futuro. O ya libraste la tormenta: oficialmente te separaste, y ahora todo es distinto. Antes sabías qué significaba ser buen padre o buena madre cuando vivían todos juntos. Pero ¿cómo hacer ahora que todo ha cambiado? Este libro te ayudará a responder las preguntas más apremiantes y te dará herramientas para: abordar los sentimientos difíciles sobre la separación, desarrollar una relación respetuosa de crianza compartida, mantener el protagonismo de tus hijos y protegerlos de los conflictos y preocupaciones adultas, poner en marcha estrategias y protocolos prácticos para la vida cotidiana en una familia de dos hogares.

Cómpralo y empieza a leer

Índice

Portada
Página de título

Prefacio

Introducción

PRIMERA PARTE. PERCEPCIÓN

La disciplina de la percepción
Reconoce tu fuerza
Calma tus nervios
Controla tus emociones
Practica la objetividad
Cambia de perspectiva
¿Depende de ti?
Vive en el presente
Piensa de otro modo
Busca la oportunidad
Prepárate para actuar

SEGUNDA PARTE. ACCIÓN

La disciplina de la acción
Avanza
Practica la persistencia
Repite
Sigue el proceso
Haz tu trabajo y hazlo bien
Lo correcto es lo que funciona
Elogio del ataque lateral
Usa los obstáculos contra sí mismos
Canaliza tu energía
Pasa a la ofensiva
Prepárate para que nada funcione

TERCERA PARTE. VOLUNTAD

La disciplina de la voluntad
Construye tu ciudadela interior
Previsión (pensar negativamente)
El arte de la aquiescencia
Ama lo que ocurre: *amor fati*
Perseverancia
Algo más grande que tú
Medita sobre tu mortalidad
Prepárate para comenzar de nuevo

Reflexiones finales. El obstáculo se convierte en el camino

Posdata. Ya eres un filósofo, ¡felicidades!

Agradecimientos
Bibliografía selecta
Lista de lecturas para el estoico
Otras lecturas recomendadas

Datos del autor
Página de créditos