BRIAN TRACY

HABITOS

DUPLICA O TRIPLICA TUS INGRESOS

PARA SER

CON UN PODEROSO MÉTODO

MILLONARIO

SEGUNDA EDICIÓN

HABITOS PARA SER MILLONARIO

SEGUNDA EDICIÓN

BRIAN TRACY

HABITOS PARA SER MILLONARIO

DUPLICA O TRIPLICA TUS INGRESOS CON UN PODEROSO MÉTODO

SEGUNDA EDICIÓN

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

ÍNDICE DE CONTENIDO

HABITOS PARA SER MILLONARIO

Introducción
Eres lo que haces
La gran pregunta
El poder del hábito
Definición del éxito
Desarrolla «hábitos para ser millonario»
Todos los hábitos se aprenden
Tú tienes el control total

Capítulo 1
Dónde se originan tus hábitos
Mi pasado
La clave del éxito
La regla de oro del universo
Todo se puede aprender
Toma el control de tu vida

Capítulo 2
El mejor programa del éxito
Tu programa master
Reprográmate a ti mismo para conseguir más éxitos
Las bases de tu personalidad
El antídoto contra todos tus miedos
Alcanza tu pleno potencial
Tu potencial es ilimitado

Capítulo 3
Conviértete en una persona valiosa
¿Dónde nacen los hábitos?
El desarrollo de un modelo de hábito nuevo
Siete pasos para desarrollar un hábito nuevo
Tómatelo con calma
Ser y llegar a ser

Capítulo 4
Los hábitos que necesitas para prosperar
La fuente del poder personal
Conviértete en un optimista para toda la vida
Las orientaciones del alto rendimiento
La fórmula de los siete pasos para la fijación de los objetivos
Fija tus objetivos cada día
Piensa en el rendimiento excelente
Identifica tus habilidades esenciales
Comprométete con el aprendizaje continuo
Tú determinas tu propio destino
Emprende acciones hacia tus objetivos y tus planes

Capítulo 5
Los hábitos de la gente que se hace millonaria
Empezar de cero
Piensa como un millonario
El primer hábito de los millonarios
Ahorra tu dinero
Aparentar riqueza o ser rico
Practica la teoría de la cuña para hacerte rico
Desarrolla los hábitos de la gente rica
Hazte rico poco a poco
La búsqueda de la felicidad

Capítulo 6
Los hábitos que te pagan más y te promocionan más rápidamente
Tus opciones son ilimitadas
Encuentra el trabajo ideal para ti
Dos hábitos para avanzar rápidamente
Toma la iniciativa y haz tu trabajo más rápidamente
La clave del éxito profesional
Apariencia de ganador
Sé un buen jugador de equipo
Concéntrate en el servicio al cliente
Siembra y cosecha

Capítulo 7
Los hábitos de los mejores empresarios
El objetivo de una empresa
Una misión y una medida
Por qué haces lo que haces
Define metas y objetivos claros
Concéntrate en el marketing y en las ventas
El cliente es el rey
Piensa como un empresario
Siete hábitos para el éxito empresarial
Los hábitos de los empresarios ganadores
Las bases del éxito empresarial
La capacidad intelectual es la ventaja competitiva más importante
Nadie es mejor ni más inteligente

Capítulo 8
Los hábitos para el éxito en el marketing y en las ventas
La razón del éxito o del fracaso
Los cuatro hábitos para el éxito del marketing
La fórmula de las siete P
Resumiendo
Las claves de la rentabilidad
El servicio al cliente excelente
Quiere a tus clientes

Capítulo 9
Los hábitos de la efectividad personal
El factor determinante del alto rendimiento
La planificación estratégica personal
Piensa sobre un papel
Cinco preguntas para mantenerte centrado
Toma el control de tu tiempo y de tu vida
Practica el método ABCDE
Practica el principio de Pareto
Evita la procrastinación
Finalizar el trabajo
La fórmula de la productividad personal
Sé siempre puntual
Identifica el factor que te limita
Cambia tu concepto del tiempo

Capítulo 10
Los hábitos para llevarte bien con los demás
Solo puedes dar lo que tienes
Haz que los demás se sientan importantes
Cuatro grandes preguntas
Cinco grandes hábitos para mejorar las relaciones
Decide lo que de verdad importa
Mantener el equilibrio entre la vida y el trabajo
Perdona y olvida
Primero, la gente

Capítulo 11
Los hábitos de la salud y el bienestar
Decide estar sano y en forma
Come adecuadamente
Haz mucho ejercicio
Cuida de ti mismo
Una higiene bucal excelente
Sé moderado en todo
Abróchate el cinturón
Limpio como una patena
Sé un optimista inquebrantable
Practica diariamente la soledad
Define la paz mental como tu objetivo más importante

Capítulo 12
Los hábitos del carácter y del liderazgo
La educación de los jóvenes
Desarrolla tu propio carácter
Aspira al liderazgo
Tú eres el responsable
Di la verdad
Las tres virtudes principales
Cree en algo grande
La lealtad es esencial
Nunca te rindas
Una actitud de gratitud
La persona que eres

El autor

Créditos

INTRODUCCIÓN

Eres lo que haces

El hábito, amigo mío, es una práctica que se persigue durante mucho tiempo y que, al final, se convierte en el propio hombre.
EVENUS

Gracias por leer este libro. En sus páginas encontrarás una serie de estrategias y de técnicas útiles y probadas que puedes utilizar para conseguir más éxitos y más felicidad en todos los ámbitos de tu vida. Compartiré contigo los denominados «secretos del éxito» que practican muchos de los que siempre consiguen lo que se proponen. Si aprendes y practicas estas técnicas, nunca más volverás a ser el mismo.

La gran pregunta

Hace varios años empecé a formularme la pregunta: «¿Por qué hay gente más exitosa que otra?». Esta pregunta se convirtió en la clave de una larga investigación que me llevó a más de 120 países y a leer miles de libros y artículos sobre filosofía, psicología, religión, metafísica, historia, economía y empresa. Con el tiempo, fui encontrando una a una las respuestas y se cristalizaron hasta formar una imagen clara y una simple explicación:

> Estás donde estás y eres lo que eres debido únicamente a ti. Todo lo que eres en la actualidad, o lo que serás en el futuro, es cosa tuya. Tu vida

> actual es la suma total de las elecciones, decisiones y acciones que has realizado hasta este momento. Pero puedes crear tu propio futuro cambiando tus comportamientos. Puedes hacer nuevas elecciones y tomar nuevas decisiones más coherentes con la persona que quieres ser y con los logros que quieres conseguir en tu vida.

¡Piensa! Todo lo que eres o serás es cosa tuya. Y el único límite real de lo que puedes llegar a ser, a hacer y a tener es el que tú pongas en tu imaginación. Tendrás el control total de tu destino si te haces cargo de tus pensamientos, palabras y acciones desde hoy mismo.

El poder del hábito

Quizá uno de los descubrimientos más importantes de la psicología del éxito sea que el 95 % de todo lo que piensas, sientes, haces y consigues es el resultado del hábito. Empezando por la infancia, cuando desarrollaste una serie de respuestas condicionadas que te llevaron a comportarte de una forma automática e irreflexiva en casi todas las situaciones.

Dicho de una forma más sencilla: la gente de éxito tiene «hábitos de éxito» y la gente que no lo es, no los tiene. Las personas exitosas, felices, sanas y prósperas hacen y dicen siempre de una forma fácil y automática las cosas adecuadas, de forma correcta y en el momento oportuno. Por ello, consiguen entre diez o veinte veces más que la gente que todavía no ha aprendido estos hábitos o practicado estos comportamientos.

Definición del éxito

La gente suele pedirme que le defina la palabra éxito. Mi definición favorita es esta:

> El éxito es la habilidad de vivir tu vida de la manera que quieres vivirla, haciendo lo que más te gusta y rodeado de gente que admiras y respetas.

En un sentido más amplio, el éxito es la habilidad de conseguir tus sueños, deseos, esperanzas, anhelos y objetivos en todos los ámbitos importantes de tu vida.

Aunque todos somos únicos y diferentes a todos los demás seres humanos que han existido, todos tenemos cuatro objetivos y deseos en común. En una escala del uno al diez, siendo uno el más bajo y diez el más alto, realiza una rápida evaluación de tu vida otorgando una puntuación a cada uno de estos cuatro objetivos.

Estar sano y saludable

El primer objetivo común a todos nosotros es la salud. Todos queremos estar sanos y en forma, tener un nivel alto de energía y vivir sin dolor y enfermedades. Actualmente, a causa de los increíbles avances en la medicina, la calidad de nuestra salud y nuestra esperanza de vida están, en gran medida, determinadas por el diseño, no por la suerte. La gente con hábitos de salud excelentes es mucho más sana, tiene más energía y vive mucho mejor y muchos más años que la gente con malos hábitos. Más adelante hablaremos de estos buenos hábitos y de cómo desarrollarlos.

Tener relaciones excelentes

El segundo objetivo que tenemos en común es el de disfrutar de relaciones excelentes —íntimas, personales o sociales— con la gente que queremos y respetamos y viceversa. Según el psicólogo Sidney Jourard, el 85 % de tu felicidad viene determinada por la calidad de tus relaciones en cada etapa y en cada ámbito de tu vida. El que te lleves bien con la gente y esta te quiera, te ame y te respete, probablemente, tiene más impacto en tu calidad de vida que cualquier otro factor. En este libro, conocerás los hábitos clave de la comunicación y del comportamiento para desarrollar y mantener buenas relaciones con la gente.

Hacer lo que te gusta

El tercer objetivo común que compartimos es trabajar en lo que nos gusta, hacerlo bien y que nos paguen bien. Quieres conseguir y mantener el trabajo que te gusta, que te paguen más y que te promocionen rápidamente. Quieres tener el mejor sueldo posible en cada etapa de tu carrera, hagas lo que hagas. En este libro, aprenderás a desarrollar los hábitos de la gente más exitosa y mejor pagada de cada sector.

Alcanzar la independencia económica

El cuarto objetivo que todos tenemos en común es conseguir la independencia económica. Quieres llegar a un punto en la vida en el que tengas suficiente dinero para no tener que preocuparte por él nunca más. Quieres estar totalmente libre de preocupaciones económicas. Quieres ir a un restaurante y pedir lo que te apetezca sin mirar los precios.

Desarrolla «hábitos para ser millonario»

En las siguientes páginas aprenderás a desarrollar los «hábitos para ser millonario» de los hombres y de las mujeres que han pasado de ser pobres a ser ricos en una generación. Aprenderás a pensar de una forma más eficiente, a tomar mejores decisiones y a emprender acciones más efectivas que los demás. Aprenderás a organizar tu vida financiera para conseguir todos tus objetivos económicos más rápidamente de lo que te imaginas.

Uno de los objetivos más importantes que tienes que conseguir para ser feliz y exitoso en la vida es desarrollar tu propio carácter. Quieres convertirte en una persona excelente en todos los aspectos, ese tipo de persona a la que la gente admira y respeta. Deberías intentar convertirte en un líder en tu comunidad y en un ejemplo a seguir por tu excelencia personal.

El factor decisivo para conseguir estos objetivos consiste en desarrollar los hábitos específicos que te llevarán, automática e inevitablemente, a los resultados que deseas.

Todos los hábitos se aprenden

La buena noticia es que todos los hábitos se aprenden con la práctica y la repetición. Puedes aprender cualquier hábito que consideres necesario o deseable. Con fuerza de voluntad y disciplina podrás modelar tu personalidad y tu carácter de la forma que quieras. Podrás escribir el guion de tu propia vida y, si no estás contento con el actual, podrás romperlo y rehacerlo de nuevo.

De la misma manera que tus buenos hábitos son los responsables de tus éxitos y de tu felicidad actual, los malos hábitos son los responsables de tus problemas y frustraciones. Pero, puesto que los malos hábitos también se aprenden, estos también se pueden desaprender y sustituir por otros buenos mediante el mismo proceso de práctica y repetición.

Primero en carácter

A George Washington, primer presidente de Estados Unidos y general al mando de la Continental Army en la Revolución Americana, se le denomina con razón «el padre de este país». Se le admiraba, si no veneraba, por la calidad de su carácter, por la elegancia de sus modales y por la perfección de su comportamiento.

Pero no fue así cómo empezó su vida. Procedía de una familia de clase media con pocos recursos. Un día, cuando era adolescente y aspiraba al éxito y a prosperar, dio con un libro titulado *The Rules of Civility and Decent Behaviour in Company and Conversation*. Washington copió estas 110 reglas en una libreta personal que llevaba consigo y revisaba constantemente.

Practicando las «reglas del civismo» desarrolló los hábitos del comportamiento y de los modales, lo que le llevó a ser considerado «el primero en los corazones de sus compatriotas». Practicando y repitiendo deliberadamente estos hábitos que tanto deseaba que formaran parte de su carácter, George Washington se convirtió, en todos los sentidos, en un «hombre autorrealizado». Aprendió los hábitos que necesitaba para llegar a ser el hombre que quería ser.

El primer millonario

En la misma época, Benjamin Franklin, que empezó como aprendiz en una imprenta y se convirtió en el primer millonario de las colonias americanas, adoptó un proceso similar de desarrollo personal.

De joven, Franklin se dio cuenta de que era un poco rudo, malhumorado y beligerante. Sabía que estas actitudes y comportamientos generaban el rencor de sus compañeros hacia él. Entonces, decidió cambiar y diseñó y desarrolló su propia personalidad.

Empezó su proceso de desarrollo personal elaborando una lista de las 13 virtudes que consideraba ideales en una persona. Después, se dedicó a desarrollar una virtud cada semana. Durante toda la semana se proponía practicar esa virtud, fuera la templanza, la austeridad o la tranquilidad, cada vez que fuera necesario. Con el tiempo, mientras iba desarrollando estas virtudes (practicando primero durante dos semanas, luego tres y, por último, un mes), estas se convirtieron en hábitos de su carácter.

Al cabo de un tiempo, se convirtió en una de las personalidades y uno de los hombres de estado más populares de la época. Tuvo una enorme influencia tanto en París, como embajador de Estados Unidos durante la guerra de independencia, como en Filadelfia durante la convención constitucional, cuando se debatía, negociaba y acordaba la Constitución de los Estados Unidos. Su trabajo para desarrollar los hábitos de la excelencia personal le convirtió en una persona capaz de modelar el curso de la historia.

Tú tienes el control total

El hecho es que los buenos hábitos son difíciles de crear, pero una vez creados, es fácil vivir con ellos. En cambio, los malos hábitos son fáciles de crear, pero es difícil vivir con ellos. En cualquier caso, el desarrollo de los buenos o los malos hábitos es el resultado de la repetición de tus elecciones, tus decisiones y tus comportamientos.

El educador Horace Mann dijo: «El hábito es un cable; cada día vamos tejiendo una hebra y, al final, se hace tan fuerte que no puede romperse».

Uno de los objetivos principales de tu vida debería ser desarrollar esos hábitos que te lleven a gozar de una buena salud, a ser feliz y a prosperar. Tu meta debería ser desarrollar los hábitos del carácter que te permitan ser la mejor persona que te imaginas ser. El principal propósito de tu vida debería ser arraigar en tu interior los hábitos que te permitan alcanzar tu pleno potencial.

En este libro conocerás cómo desarrollar estos hábitos y cómo transformarlos de una forma positiva. Aprenderás cómo llegar a ser el tipo de persona que siempre, igual que las olas del mar, se mueve hacia delante y hacia arriba para conseguir cualquier objetivo que te hayas propuesto.

Primero formamos nuestros hábitos y después
nuestros hábitos nos forman a nosotros.
JOHN DRYDEN

CAPÍTULO 1

Dónde se originan tus hábitos

Cualquier acción que se repite a menudo se convierte en un hábito; un hábito permitido gana fuerza regularmente. Al principio no es más que una tela de araña, que se rompe fácilmente, pero si resiste, pronto nos atará con cadenas de acero.
TRYON EDWARDS

¡Eres extraordinario! Has llegado a este mundo con más talentos y habilidades de los que puedes utilizar. Ni que vivieras cien vidas podrías agotar tu potencial.

Tu cerebro tiene cien mil millones de células, y cada una de ellas está conectada con otras veinte mil neuronas. Las combinaciones y permutaciones posibles de ideas, pensamientos y percepciones que puedes generar son el equivalente a un número seguido de ocho páginas de ceros. Según el experto en el cerebro humano, Tony Buzan, el número de pensamientos en los que puedes pensar es mayor que todas las moléculas del universo conocido. Esto quiere decir que cuanto has conseguido en tu vida hasta ahora es tan solo una pequeña fracción de lo que, verdaderamente, eres capaz de conseguir.

El psicólogo Abraham Maslow escribió: «La historia de la humanidad es la historia de los hombres y las mujeres vendiéndose barato». Una persona normal se conforma con mucho menos de lo que es capaz de conseguir. En comparación con lo que podrías hacer, todo lo que has

conseguido por el momento no es más que una pequeña parte de lo que podrías hacer.

El problema es que uno llega al mundo con un cerebro increíble, y está rodeado de infinitas posibilidades de alcanzar el éxito y la felicidad, sin embargo, no tiene el *manual de instrucciones*. Por consiguiente, lo ha de inventar. La mayoría de la gente no lo hace. Pasa por la vida de la mejor manera que puede, pero no llega a ver de cerca lo que puede llegar a hacer, a tener y a ser.

Mi pasado

Empecé la vida con pocas ventajas. Mi padre no siempre tenía trabajo y mi familia parecía no tener nunca dinero. Empecé a trabajar y a pagarme mi propia ropa y mis gastos cuando tenía diez años, haciendo trabajos ocasionales en mi barrio. Segué hierba, repartí periódicos, podé jardines y barrí hojas. Más tarde, encontré un trabajo de lavaplatos en un pequeño hotel. Mi primera promoción en ese momento fue pasar de lavar ollas a lavar sartenes.

Dejé la secundaria sin graduarme y trabajé como obrero varios años. Trabajé en serrerías apilando leña y en los bosques recortando la maleza con una sierra eléctrica. Cavé zanjas y pozos. Trabajé en granjas y en ranchos, en fábricas y en obras. Durante un tiempo, trabajé en las cocinas de un carguero noruego en el Atlántico. Me ganaba la vida con el sudor de mi frente.

Cuando ya no encontré trabajo de obrero, conseguí un trabajo de vendedor a comisión haciendo visitas puerta a puerta y oficina a oficina. Durante mucho tiempo, estuve a una venta de quedarme en la calle. Si no conseguía una venta ese día y me pagaban inmediatamente la comisión para poder pagar mi habitación en una pensión, me quedaría en la calle. Esa no era la mejor manera de vivir.

La clave del éxito

Un día empecé a preguntarme: «¿Por qué hay gente más exitosa que otra?». En concreto: «¿Por qué hay *vendedores* más exitosos que otros?».

Buscando una respuesta a esta pregunta, hice algo que cambió mi vida y empecé la formación de un hábito que afectaría profundamente mi futuro. Le pregunté al vendedor más exitoso de mi compañía que hacía diferente a mí, y me lo dijo. Entonces, empecé a hacer lo que me había dicho y mis ventas incrementaron.

La Biblia dice: «Pedid y se os dará». Enseguida desarrollé el hábito de pedir a todo el mundo, de todas las maneras posibles, las respuestas que necesitaba para avanzar rápidamente. Empecé a leer libros sobre ventas y puse en práctica todo lo que aprendí. Escuché programas de audio mientras caminaba o paseaba. Asistí a todos los seminarios de ventas que pude. Y, continuamente, pedí consejo a los vendedores de éxito. Desarrollé el hábito de poner en práctica, inmediatamente, cualquier consejo o idea que me daban o que aprendía.

Como consecuencia, y no es de sorprender, empecé a vender más y más, y al final, superé a todos los vendedores de mi compañía. Enseguida, me hicieron director de ventas y me pidieron que me encargara de contratar y enseñar a otros vendedores las mismas técnicas que me habían ayudado a prosperar. Empecé a contratar vendedores poniendo anuncios en los periódicos, a enseñarles los métodos y las técnicas de venta que yo había aprendido, y a mandarles a visitar a clientes o posibles clientes. En muy poco tiempo, mis estudiantes empezaban a cerrar ventas y a avanzar en sus propias vidas. Muchos de estos jóvenes vendedores ahora son millonarios.

La regla de oro del universo

Lo que aprendí de esa experiencia es la ley fundamental de la causa y el efecto. Esta es el principio fundacional de la filosofía occidental y del pensamiento moderno. Dice que para cada causa hay un efecto; que todo ocurre por una razón, que nada ocurre por accidente. Esta ley dice que, aunque no sepas cuál es la razón por la que algo ocurre, siempre hay una explicación.

Este es uno de los principios más importantes del éxito: si haces lo que otras personas exitosas hacen, acabarás obteniendo los mismos resultados. Y si no lo haces, no.

La naturaleza es neutral. La naturaleza no está a favor de unas personas o de otras. La Biblia dice: «Dios hace llover sobre justos e injustos». Si haces las cosas que hace la gente de éxito, una y otra vez, acabarás obteniendo los mismos resultados. No es cuestión de suerte o accidente. Es una cuestión de ley.

Fue una idea extraordinaria para mí. Incluso ahora, me sorprendo por la inmensidad y el poder de este simple principio. Si quieres ser feliz, próspero, sano, popular, positivo y confiado, mira simplemente qué hacen otras personas que gozan de estos beneficios y haz las mismas cosas que ellas. Y, tan cierto como que dos más dos son cuatro, obtendrás los mismos resultados. No es un milagro.

Todo se puede aprender

He trabajado en una gran variedad de empresas e industrias. He viajado a 120 países, he aprendido diferentes idiomas y he desarrollado distintas habilidades. A los treinta años hice la secundaria y me licencié en empresariales en una universidad prestigiosa. En cada trabajo y en cada situación, empezaba preguntándome: «¿Cuáles son las normas o principios para el éxito en esta área?» Después, leía libros, asistía a cursos y pedía ideas y opiniones a todos.

Cuando me hicieron director de ventas, leí todos los libros y artículos que encontré sobre la dirección de ventas, y apliqué las ideas y principios que aprendí para desarrollar y dirigir a un equipo de ventas exitoso. Cuando entré en el mundo inmobiliario leí decenas de libros sobre este tema. Al cabo de un año, habiendo empezado sin dinero ni contactos, había conseguido desarrollar y construir un centro comercial de tres millones de dólares y acabé siendo propietario del 25 %.

Cuando entré en la importación y distribución de automóviles japoneses, volví a leer libros sobre el tema, hablé con expertos e investigué

para averiguar cómo crear una red de concesionarios. En cuatro años conseguí establecer 65 concesionarios e importé y vendí más de 100 millones de dólares en coches.

En los últimos 35 años, en mi trabajo con más de mil grandes empresas, mi centro de atención ha sido siempre descubrir las razones de las ventas, de los ingresos y de los beneficios en cada empresa o industria, y a partir de ahí, determinar cómo se podrían utilizar mejor esos principios para conseguir los resultados de las empresas más exitosas.

Cuando alguien me halaga por mis éxitos, me gusta compartir con él lo que he aprendido. Le digo que él también puede aprender todo lo que necesita aprender para alcanzar cualquier objetivo que se haya marcado. Lo único que debe hacer es averiguar las relaciones causa-efecto en el área en el que tenga su objetivo y, después, aplicarlas a sus propias actividades. Si lo hace, enseguida conseguirá los mismos resultados que otras personas exitosas.

Toma el control de tu vida

Mucha gente, en lugar de seguir este consejo, asiente, sonríe y lo aprueba, pero después continúa con sus rutinas. Empieza a trabajar lo más tarde posible, pierde gran parte del día en conversaciones superfluas con sus compañeros, leyendo correos electrónicos, mirando las redes sociales y trabajando en asuntos personales, sale del trabajo lo antes posible y, después, pasa las tardes socializando o mirando la televisión.

En mi frustración, empecé a estudiar psicología y metafísica. Aprendí que hay una serie de principios universales y verdades intemporales que explican gran parte de los éxitos y fracasos humanos. Estos principios explican la felicidad y la infelicidad, la riqueza y la pobreza, la salud y la enfermedad, las buenas y las malas relaciones. Explican por qué hay personas con vidas maravillosas y hay otras que no.

La ley del control

La primera ley que descubrí fue la ley del control. Esta ley establece: «Te sientes feliz en la medida en que sientes que tienes el control de tu propia vida. Te sientes infeliz en la medida en que sientes que no tienes el control de tu propia vida».

La psicología moderna lo denomina «*locus* de la teoría de control». Los psicólogos diferencian entre el *locus* de control interno y el externo. Tu *locus* de control es donde sientes que el control existe en cada ámbito de tu vida, y este lugar determina tu felicidad o infelicidad más que ningún otro factor.

Por ejemplo, si sientes que eres la principal fuerza creativa en tu propia vida, que tomas tus propias decisiones, y que todo lo que te ocurre es una consecuencia de ti y de tus propios comportamientos, tienes un *locus* de control *interno* sólido. Y, por consiguiente, te sientes fuerte, confiado y feliz. Piensas con mayor claridad y actúas mejor que la gente normal.

Por otro lado, si sientes que tu vida está controlada por otros factores y por otras personas —por tu trabajo, tu jefe, tus experiencias de la infancia, tus facturas, tu salud, tu familia o cualquier otra cosa— tendrás el *locus* de control *externo*. Te sentirás como una víctima, como una marioneta en manos del destino. Pronto desarrollarás lo que el Dr. Martin Seligman de la universidad de Pensilvania denomina «indefensión aprendida». Sentirás que eres incapaz de cambiar o mejorar tu situación y pronto desarrollarás el hábito de culpar a los demás y de crear excusas a tus problemas. Este tipo de pensamiento te llevará inevitablemente a la ira, a la frustración y al fracaso. Hablaremos sobre ello más adelante.

El poder de las creencias

La siguiente ley que descubrí fue la ley de las creencias. Este es el principio básico en el que se basa la mayoría de las religiones, psicologías, filosofías y metafísicas. Esta ley dice: «Todo lo que crees con convicción, se hace realidad».

En el Nuevo Testamento, Jesús dice: «Según vuestra fe, así os sea hecho». El Antiguo Testamento expone: «Pues como piensa dentro de sí, así

es él». El profesor William James de Harvard escribió en 1895: «Cree que merece la pena vivir la vida y esa creencia ayudará a crear el hecho».

El hecho es que, no crees lo que *ves*, sino que ves lo que *ya crees*. Tus creencias profundamente arraigadas distorsionan tu visión del mundo y te hacen ver las cosas no como son, sino como tú eres.

Las peores creencias son las *creencias que te limitan*. Son creencias que has ido desarrollando a lo largo de tu vida, generalmente falsas, que hacen que creas que estás limitado de alguna manera. Tus creencias negativas enseguida se convierten en formas habituales de pensar. A lo mejor crees que no eres inteligente o creativo, que no tienes personalidad o que careces de la habilidad para hablar en público, para ganarte un gran sueldo, para perder peso o para conseguir tus objetivos. Por culpa de estas creencias que te limitan, estás continuamente *menospreciándote*. Abandonas fácilmente tus objetivos y, aún peor, le dices a la gente que te rodea que careces de ciertas cualidades o habilidades. Tus creencias, entonces, se convierten en tus realidades: «No eres lo que crees que eres, sino lo que piensas que eres».

Para desarrollar los hábitos millonarios, uno de los pasos más importantes que puedes dar es desafiar a estas creencias que te limitan. Empieza este proceso imaginándote que no tienes ninguna limitación. Cuando desarrolles tu mente hasta el punto de creer que puedes hacer cualquier cosa que te propongas, encontrarás la manera de hacer realidad esta creencia; y por consiguiente, tu vida entera cambiará.

Como veremos más adelante, las creencias son las rutinas más difíciles de cambiar, pero la buena noticia es que todas las creencias *se aprenden*. Todo lo que se puede aprender se puede desaprender. Desarrollarás las creencias de valentía, confianza y persistencia que necesitas para obtener grandes éxitos, reprogramando tu subconsciente de una forma específica.

Las profecías que tienden a cumplirse

La siguiente ley que descubrí fue la ley de las expectativas. Esta ley dice: «Cualquier cosa que esperes con confianza, se convierte en una profecía

que tiende a cumplirse». En otras palabras: no obtienes necesariamente lo que quieres, sino lo que esperas.

Si esperas con confianza que algo ocurra, esta expectativa tiene un efecto poderoso en tu actitud y en tu personalidad. Cuanto más confíes en tus expectativas, más probabilidades tienes de hacer y decir las cosas que son coherentes con lo que esperas que ocurra. En consecuencia, aumentas enormemente las posibilidades de conseguir exactamente lo que estás esperando obtener.

Una característica maravillosa de las expectativas es que puedes fabricarlas tú mismo. Puedes levantarte cada mañana y decir: «Creo que algo maravilloso me va a ocurrir hoy». Si vas repitiéndolo durante el día, estarás creando un campo de fuerza de energía positiva que te rodeará y afectará a la gente con la que te relacionas. Y de este modo, sin darte cuenta, te irán sucediendo cosas maravillosas, importantes o no tan importantes.

La gente exitosa espera de antemano ser exitosa. La gente feliz espera ser feliz. Las personas que son populares esperan agradar a los demás. Desarrollan el hábito de esperar que algo bueno ocurra en cada situación. Esperan beneficiarse de cada acontecimiento, incluso de los contratiempos y fracasos temporales. Esperan lo mejor de los demás y ven siempre buenas intenciones; casi nunca les decepcionan.

La otra cara de las expectativas positivas son las expectativas negativas que muchas personas tienen. Las personas infelices esperan tener más fracasos que éxitos. Esperan que otras personas los lastimen o decepcionen. Esperan que sus empresas funcionen mal. En lugar de esperar lo mejor, esperan lo peor, y como esta ley es neutral, rara vez se sienten decepcionados.

Una de las cosas más importantes que puedes hacer para asegurar una vida feliz, sana y próspera es esperar lo mejor de cada persona o situación, independientemente de lo que parezca en el momento. Desarrolla el hábito de las expectativas positivas. Te quedarás sorprendido al ver el efecto que este hábito tiene en ti y en la gente que te rodea.

Eres un imán viviente

La siguiente ley que aprendí fue la ley de la atracción. Esta ley afirma: «Eres un imán viviente; siempre atraes a tu vida a la gente, las ideas y las circunstancias que armonizan con tus pensamientos dominantes».

Esta ley se escribió y enseñó durante cinco mil años. Es uno de los principios más importantes para explicar el éxito y el fracaso. La ley de la atracción dice que tus pensamientos se activan por tus emociones, tanto positivas como negativas, y crean un campo de fuerza de energía a tu alrededor que atrae a tu vida, como si fueran limaduras de hierro atraídas por un imán, a la gente y a las circunstancias que están en armonía con esos pensamientos.

Al igual que todas estas leyes, la ley de la atracción es neutral. Si tienes pensamientos positivos, atraerás a gente y a situaciones positivas. Si tienes pensamientos negativos, atraerás a gente y a situaciones negativas. La gente exitosa y feliz piensa y habla continuamente sobre lo que quiere atraer a sus vidas. La gente fracasada e infeliz siempre habla de situaciones y personas que les provocan enojo y frustración.

Uno de los hábitos más importantes que deberías desarrollar es el hábito de tener siempre en tu mente imágenes excitantes, positivas y emocionantes de las cosas que quieres hacer realidad en tu vida y en el mundo que te rodea. Esta es una de las disciplinas más difíciles, pero que tiene unos beneficios extraordinarios.

Como es adentro, es afuera

El resumen de las leyes que hemos comentado es la ley de la correspondencia. Esta ley dice: «Lo que hay afuera es una proyección de lo que hay adentro».

Es como si vivieras en un espejo de 360 grados. Mires donde mires te ves reflejado. La gente te trata de la misma forma que tú la tratas. Lo que piensas de tu aspecto físico se reflejará en tus hábitos de salud y en tu apariencia. Lo que piensas de la gente y de tus relaciones se reflejará en la calidad de tus amistades y en tu vida familiar. Lo que piensas del éxito y de la prosperidad se verá reflejado en los resultados de tu carrera y de tu vida material. En cualquier caso, tu mundo exterior se refleja en ti, como si fuera

una imagen en un espejo, de la misma manera que piensas en lo más profundo de tu mente.

Cuando pones juntas las leyes de causa y efecto, control, creencia, expectativas, atracción y correspondencia, llegas al gran principio universal que explica tu vida y todo lo que te sucede: «Te conviertes en lo que piensas la mayor parte del tiempo».

¡Solo piensa! Te convertirás en lo que piensas la mayor parte del tiempo. Eso que pienses, será lo que manifiestes. Siempre te mueves en la dirección de tus pensamientos dominantes. Todo lo que sucede en tu mundo exterior está controlado y determinado por lo que estás pensando en tu mundo interior.

La buena noticia es que solo hay una cosa en el universo sobre la que tienes el control total, y es el contenido de tu mente consciente. Solo tú puedes decidir qué pensar la mayor parte del tiempo. Y por suerte, este es todo el control que necesitas para modelar tu vida y determinar tu futuro. Asumiendo el control total de tus pensamientos conscientes, controlarás la dirección de tu vida. Y tomando el control, te sentirás feliz, poderoso, confiado y libre. Nadie te podrá detener.

Puedes hacer cualquier cosa que pienses que puedes hacer. Esta certeza es, literalmente, el don divino, porque gracias a ella puedes solventar todos los problemas humanos. Te convertirá en un optimista incurable. Te abre la puerta al bienestar.
ROBERT COLLIER

1. **Mira a tu alrededor. Identifica las tres razones más importantes por las que hay gente más exitosa que otra.**
2. **Asume la responsabilidad total de tu vida y de todo lo que te ocurre; evita dar excusas o culpar a los demás.**
3. **Identifica las creencias que te limitan y te frenan. ¿Y si no fueran verdad?**

4. **Espera siempre lo mejor de ti mismo y de los demás. ¿Qué harías distinto si te garantizara el éxito?**
5. **¿A quién has atraído a tu vida con tus pensamientos y emociones dominantes? ¿Cómo lo cambiarías?**
6. **Identifica los cambios que quieres ver en tu vida. ¿Qué tendrías que cambiar en tu mundo interior para ver estos cambios en tu mundo exterior?**
7. **Determina los tres hábitos más importantes de pensamiento, acerca de ti y de los demás, que desarrollarías para ser más feliz y más exitoso en el futuro.**

CAPÍTULO 2

El mejor programa del éxito

El secreto de una vida exitosa es averiguar cuál es el destino de cada uno, y después hacerlo.
HENRY FORD

La pregunta clave del éxito es: ¿en qué piensas la mayor parte del tiempo? ¿Por qué hay personas que tienen pensamientos positivos, constructivos y piensan en el éxito, mientras que otras tienen pensamientos negativos o pesimistas y, por consiguiente, fracasan?

A muchas personas que han tenido éxito a lo largo de los años les han preguntado: «¿En qué piensas la mayor parte del tiempo?». Sus respuestas son sencillas y coherentes, y tan profundas que pueden transformar la vida. En pocas palabras, la mayoría de las personas exitosas piensan sobre lo que quieren y cómo obtenerlo.

La gente sin éxito, por otro lado, está la mayor parte del tiempo pensando y hablando sobre lo que no le gusta y culpa a los demás de sus problemas y dificultades. Por culpa de ello va atrayendo cada vez más eso que no le gusta y que la hace infeliz. Las leyes son *neutrales*. Aquello que habitualmente piensas o dices acaba entrando en tu vida.

Durante más de cien años, los psicólogos han trabajado para entender y explicar el funcionamiento de la mente humana. Empezando por Sigmund Freud, y continuando por Alfred Adler, Karl Jung, Abraham Maslow, William Glasser, Erich Fromm y B. F. Skinner hasta nuestros días, los psicólogos han buscado las razones de la felicidad y de la infelicidad, del

éxito y del fracaso, del progreso y del bajo rendimiento. Todos han concluido, de una manera u otra, que la forma en que tu mente se programa durante la infancia desempeña un papel decisivo en casi todo lo que piensas, sientes y logras en la edad adulta.

Tu programa *master*

He leído cientos de libros y miles de artículos sobre psicología y el funcionamiento de la mente humana. Quizás el descubrimiento más significativo para mí haya sido conocer el papel que desempeña el *concepto de uno mismo* en el rendimiento y en el comportamiento humano. La antropóloga Margaret Mead denominó a la idea del concepto de uno mismo «el avance más importante en el conocimiento del potencial humano del siglo xx».

El concepto que tienes de ti mismo es el «programa *master*» de la computadora de tu subconsciente y actúa como si fuera tu sistema operativo mental. Cada pensamiento, sensación, emoción, experiencia que has tenido o cada decisión que hayas tomado en tu vida ha quedado grabada permanentemente en este disco duro mental. Una vez gravadas, estas impresiones influyen en tu manera de pensar, de sentir y de actuar en el futuro.

El concepto de ti mismo precede y predice tus niveles de eficiencia en todos los ámbitos de tu vida. Siempre actúas en tu mundo exterior de forma coherente con la manera de sentir y pensar en tu interior.

El concepto de ti mismo explica por qué las leyes mentales influyen demasiado en tu personalidad.

El papel del miniconcepto de ti mismo

Una vez te has formado un concepto de ti mismo en un ámbito determinado, siempre actuarás de una manera coherente a él. A lo mejor tienes una habilidad extraordinaria en un área determinada, pero si el

concepto de ti mismo es pobre en esa área, siempre actuarás por debajo de tus posibilidades.

Resulta que tienes un miniconcepto de ti mismo para todas las áreas de tu vida que consideras importante. Por ejemplo, tienes un concepto de ti mismo sobre tu capacidad creativa, sobre tu capacidad de hablar en público, sobre tu memoria, sobre tu capacidad para aprender temas nuevos. Tienes un concepto de ti mismo sobre lo popular que eres y sobre cómo te llevas con otras personas. Tienes un concepto de ti mismo sobre qué tipo de pareja eres y sobre cómo eres de deseable o atractivo para los miembros del sexo contrario. Tienes un concepto de ti mismo sobre qué tipo de padre eres, sobre tu habilidad para los deportes o la actividad física. Tienes un concepto de ti mismo sobre lo organizado o desorganizado que eres, sobre cómo gestionas el tiempo, sobre tu productividad, sobre cuántas cosas consigues hacer en un día normal. Tienes un concepto de ti mismo sobre tu habilidad para leer, para escribir o para las matemáticas.

En el contexto de los hábitos para ser millonario, en tu trabajo y en tu profesión tienes un concepto de ti mismo sobre cada uno de los aspectos de tu vida financiera. Tienes un concepto de ti mismo sobre cuánto ganas y sobre cuánto tienes que trabajar para ganar esa suma de dinero. Tienes un concepto de ti mismo sobre la rapidez con que eres promocionado y sobre cuánto aumentan tus ganancias cada mes y cada año.

Tienes un concepto de ti mismo sobre cuánto ganas anualmente y sobre cuánto ganarás en el futuro. Sobre cuánto dinero ahorras, cuánto inviertes, cuánto gastas y cuánto acumulas. Tienes un concepto de ti mismo sobre tu patrimonio financiero neto y sobre cuánto puedes adquirir durante los meses y años de tu vida. Cada aspecto de tu vida financiera en el exterior está determinado por el concepto de ti mismo que tienes en tu interior de la forma en que gestionas tu dinero.

Tu zona de confort

Sea cual sea el concepto que tienes de ti mismo, tu hábito de pensar sobre el dinero o cualquier otro ámbito de actuación se convertirá enseguida en tu «zona de confort». Tu zona de confort se convierte, entonces, en tu

principal obstáculo para mejorar tu rendimiento. Una vez estés en tu zona de confort en un área determinada, lucharás inconscientemente por quedarte en esta zona, aunque esté muy por debajo de lo que podrías conseguir en esa área.

Por ejemplo, si hablamos del dinero, si tu zona de confort es ganar cincuenta mil dólares al año, eso es lo que ganarás. Independientemente de lo que ocurra en el mundo a tu alrededor —recesiones, depresiones, *booms*, fracasos económicos, etc.— acabarás estabilizándote con un nivel de ingresos de cincuenta mil dólares al año. Utilizarás todos tus talentos y capacidades para entrar y mantenerte en esa zona de confort económica.

Si estás acostumbrado a ganar cien mil dólares anuales y pierdes tu trabajo o te trasladas a otro país para empezar uno nuevo, al cabo de pocos meses estarás ganando cien mil dólares al año. Una vez programado en tu disco duro mental el concepto que tienes del nivel de ingresos, tu subconsciente y tu mente superconsciente encontrarán siempre la manera de conseguir ese nivel de ingresos, independientemente de lo que ocurra a tu alrededor.

La clave para conseguir tu pleno potencial, para incrementar tus ingresos hasta un nivel superior al que tienes actualmente y disfrutar al máximo en cada ámbito de la vida está en mejorar el concepto que tienes de ti mismo en esa área. Tendrás que desarrollar nuevos hábitos de pensamiento sobre lo que puedes hacer. Y para conseguir más en el exterior, tendrás que cambiar tus pensamientos y sentimientos sobre tu potencial en esa área en tu interior.

Reprográmate a ti mismo para conseguir más éxitos

En medicina se dice que «un diagnóstico adecuado es la mitad de la cura». Con esta finalidad, analicemos las tres partes del concepto de ti mismo que tienes, cómo estas interactúan entre sí, y cómo puedes actuar para modificarlas o mejorarlas de la forma que quieras para desarrollar el hábito de pensamiento o acción que deseas.

Tu personalidad ideal

La primera parte del concepto de ti mismo es tu personalidad ideal. Esta es la imagen ideal que tienes de ti mismo, es decir, como si ya fueras la mejor persona que podrías ser. Tu personalidad ideal está formada por tus deseos, esperanzas, sueños, objetivos y fantasías sobre tu vida futura perfecta, en combinación con las cualidades y virtudes que más admiras de tu personalidad y de la de otras personas. Tu personalidad ideal es un compuesto de la mejor persona que te imaginas siendo y de la mejor vida que te imaginas vivir.

Las personas prósperas, exitosas y felices tienen unos ideales de personalidad muy claros y positivos. Tienen ideas bien claras y definidas de lo que les gusta, respetan y admiran, además de tener una imagen clara de las virtudes, valores y atributos de otros hombres y mujeres superiores a quienes quieren imitar. La gente más exitosa tiene una visión estimulante e inspiradora de cómo es una persona verdaderamente excelente y de cómo se comporta.

Debido a la ley de la atracción, es inevitable que te muevas en esa dirección hasta convertirte en la persona que tú más admiras. Cuanto más claro tengas la vida futura ideal que quieres vivir y el ideal de persona que quieres ser, antes llegarás a ser esa persona y más oportunidades se te presentarán para hacer realidad esa visión que tienes del futuro ideal.

Desarrolla modelos positivos

En un estudio realizado hace algunos años, los investigadores descubrieron que muchos hombres y mujeres que consiguen grandes logros fueron, de jóvenes, ávidos lectores de las biografías y autobiografías de gente exitosa. Parece ser que tenemos una tendencia natural a identificarnos con el héroe o la heroína de cualquier historia que leemos, vemos o escuchamos. Cuando sumerges tu mente continuamente en las historias de hombres y mujeres que han logrado cosas maravillosas en sus vidas, estás inconscientemente identificándote con esos caracteres y absorbiendo sus valores, virtudes y cualidades en tu propia personalidad.

El que fuera profesor de Harvard, el Dr. David McClelland, en su libro *The Achieving Society* (Martino Fine Books, 2010), explica cómo los modelos tienen un poderoso efecto en la formación del carácter y de la personalidad del joven. Una de sus conclusiones es que los hombres y las mujeres que son más admirados y nos sirven de modelos en la sociedad durante los años de formación de una persona joven tienen una poderosa influencia en el carácter y en la aspiración de esta cuando se hace adulta. Por ejemplo, actualmente algunos de los modelos más positivos son los emprendedores que lanzan empresas con nuevos productos, servicios y tecnologías.

De la misma manera, los jóvenes sin éxito tienden a tener unos ideales confusos. Si se les pregunta cuáles creen que son las cualidades más valiosas e importantes del carácter y de la personalidad, darán respuestas vagas o contradictorias. Esta falta de claridad o inseguridad sobre lo que es una persona ideal hace que el individuo vaya por la vida en círculos, se junte con influencias negativas y pase el tiempo con otros que también dudan sobre «qué tipo de personas quieren ser cuando sean mayores».

Tus valores modelan tu personalidad

Los valores que elijes en tu vida y la forma de definirlos modelan e influyen en tu personalidad y en tus logros tanto como cualquier otro factor. Si dedicas tiempo a pensar y a definir con suma claridad los valores y las cualidades clave que más admiras y más deseas incorporar a tu personalidad, empezarás a modelar y a dirigir toda tu personalidad, y a determinar los resultados que conseguirás en el futuro.

Cuando piensas en tus valores y reflexionas sobre cómo incorporarlos a tu vida y a tu comportamiento, estás convirtiéndote en una persona diferente. Como consecuencia, atraerás a gente y oportunidades distintas a tu vida. Tu mundo exterior enseguida empezará a reflejar tu mundo interior. Avanzarás más rápido hacia la consecución de tus objetivos más importantes y tus objetivos avanzarán rápidamente hacia ti. Todo empieza por asumir el control total de la formación y del desarrollo de la persona ideal que quieres ser.

Cómo te ves a ti mismo

La segunda parte del concepto de ti mismo es la *imagen de ti mismo*. Gracias al trabajo del Dr. Maxwell Maltz y a su libro *Psycho-Cybernetics* (TarcherPerigee, 2016), sabemos que la manera de verte a ti mismo en el interior determina, en gran medida, tu actuación en el exterior.

Si te ves como una persona positiva, popular, productiva y exitosa en tu interior, así actuarás exactamente en el mundo exterior, y la forma de comportarte en el exterior determina, en gran medida, los resultados que obtienes. Los resultados que obtengas reforzarán, positiva o negativamente, esta imagen de ti mismo y te prepararán para repetir los mismos comportamientos en la próxima situación similar.

A la imagen de uno mismo se le suele denominar el «espejo interior». Es el espejo en el que te miras antes de cualquier actuación o antes de entrar en cualquier evento importante. Si te ves como una persona segura y exitosa antes de reunirte con una persona nueva, de aplicar para un puesto de trabajo o de hacer una presentación, así es como actuarás en esa situación. Si tienes una imagen pobre de ti mismo y te ves como alguien poco popular, inseguro o incompetente, esta imagen negativa de ti mismo hará que te sientas torpe, incómodo e inadecuado durante el evento.

Uno de los hábitos más importantes que deberías desarrollar antes de cualquier situación importante es el hábito de alimentar tu mente con imágenes positivas de ti mismo actuando de la mejor manera posible. Dedica unos minutos, igual que hacen los atletas, los políticos y los actores, e imagínate haciendo una actuación brillante. Retén esa imagen en tu mente todo el tiempo que puedas. Después, relájate y abandónala. Más adelante, cuando estés haciendo lo que tenías que hacer, tu mente subconsciente recordará esa imagen y te proporcionará las palabras, las acciones y los gestos que se corresponden exactamente con la imagen que creaste minutos antes.

El núcleo de tu personalidad

La tercera parte del concepto de ti mismo es tu *autoestima*. Esta es el componente sensible o emocional de tu personalidad —el «núcleo del reactor» de tu mente subconsciente. Tu nivel de autoestima determina la vitalidad y la energía de tu personalidad, y es la válvula de control de tu rendimiento.

Actualmente, muchos psicólogos coinciden en que tu nivel de autoestima es la parte más importante de tu personalidad y la que predice, en gran medida, tu éxito o tu fracaso, tu felicidad o tu infelicidad, en todos los ámbitos de tu vida. De hecho, la autoestima es tan importante que solemos organizar toda nuestra vida a su alrededor. Se dice que casi todo lo que hacemos es para ganar autoestima o para protegernos contra la pérdida de esta.

La regla que rige tu autoestima es: «¡Todo cuenta!». Todo lo que te ocurre y lo que ocurre a tu alrededor afecta, de una manera u otra, a tu autoestima, aumentándola o reduciéndola. Todo lo que te ocurre defiende o amenaza a tu autoestima. Eres como el famoso gato de cola larga en una habitación llena de mecedoras. Cada palabra o cada gesto que otra persona te dirige afecta de alguna manera a tu autoestima. La conservación y el desarrollo de tu autoestima se convierten así en las claves para el alto rendimiento, la felicidad y el éxito.

Compara tu comportamiento con tu ideal

Son muchos los factores que afectan a tu autoestima. Uno de los más importantes es la distancia entre la imagen que tienes de ti mismo, la manera en que te ves en este momento, y el ideal de persona que quieres ser en el futuro.

Siempre que sientes que tu rendimiento y tu comportamiento actual encajan con los de la persona ideal que quieres ser, tu autoestima sube. Te sientes más feliz y más eufórico. Tienes más energía y entusiasmo. Eres más positivo y afable con los demás.

En cambio, si tu rendimiento o tu comportamiento actual no es coherente con los de la persona ideal que quieres ser, tu autoestima baja. Te sientes angustiado, infeliz, incómodo, inseguro, frustrado y enojado.

La buena noticia es que cuánto más *claramente* sepas el tipo de persona que quieres ser, más fácilmente podrás adaptar tu rendimiento y tu comportamiento para que sean coherentes con ese tipo de persona que más admiras. Y cada vez que dices o haces algo coherente con esa persona ideal, tu autoestima sube. Te sientes más feliz y más confiado. Más positivo y más poderoso. Te sientes capaz de hacer más y mejores cosas en ese ámbito y en otros.

La mejor definición de autoestima

La mejor definición de autoestima es: «¿Cuánto te quieres a ti mismo?». Hemos descubierto que cuanto más te quieres a ti mismo, mejor es tu desempeño, y cuanto mejor es tu desempeño, más te quieres. Cada vez que haces algo bien en cualquier ámbito, tu autoestima sube. Te quieres más a ti mismo y haces las cosas cada vez mejor en ese ámbito y en los demás.

Las palabras más poderosas que puedes utilizar para tomar el control de tu personalidad y mejorar tu autoestima son: «¡Me quiero a mí mismo!». Cuanto más repitas estas palabras, más feliz y más seguro te sentirás y mejor harás lo que tengas que hacer.

Cuando escuché esta poderosa afirmación hace muchos años, tenía la autoestima bastante baja. Tenía una imagen pobre de mí mismo. No tenía claro cuál era mi persona ideal. Estaba lleno de miedos y dudas, y solía compararme negativamente con otras personas. Para contrarrestar estos sentimientos, empecé a repetirme las palabras «¡me quiero a mí mismo!» unas diez, veinte y hasta cincuenta veces al día. Tuvieron un impacto enorme en mi personalidad.

Quizás las palabras más poderosas de tu vocabulario sean las que te dices a ti mismo y que, al mismo tiempo, crees. Muchos psicólogos afirman que el 95 % de nuestras emociones está determinado por las palabras que corren por nuestra mente en un momento dado. Y tu mente es muy parecida a un aspirador: no está demasiado tiempo vacía. Si no la llenas intencionadamente con palabras positivas y constructivas, se llenará con tus miedos, tus preocupaciones y tus inquietudes.

En otras palabras: si no plantas voluntariamente flores en el jardín de tu mente, la maleza crecerá automáticamente.

Las conversaciones con uno mismo modelan la personalidad

Uno de los hábitos más importantes que debes desarrollar es el hábito de hablar contigo mismo de manera positiva la mayor parte del tiempo. Y las palabras más positivas que puedes utilizar durante el día, especialmente antes de un evento importante, son: «¡me quiero a mí mismo!». Es imposible que digas estas palabras y no te sientas más feliz, especialmente si las repites de una forma emotiva y enfática.

Cada vez que dices «¡me quiero a mí mismo!» tu autoestima sube. Y cuando tu autoestima sube, te sientes más positivo y optimista. Tienes más ganas de conseguir objetivos y retos más significativos. Cuanto más te quieres a ti mismo, es menos probable que los miedos y las dudas interfieran en tu éxito. Y, simplemente, obtienes todos los beneficios de aumentar tu autoestima repitiendo las palabras «¡me quiero a mí mismo!».

Sobrealimenta tu personalidad

Cuanto más alta tengas la autoestima, más rápidamente desarrollarás los hábitos millonarios que te permiten hacer cosas extraordinarias. Puesto que todo lo que haces en el exterior está controlado por tu subconsciente —tu programador real—, al modificar el concepto que tienes de ti mismo, estás cambiando tu realidad.

El concepto de ti mismo es la base de las leyes de la creencia, de las expectativas, de la atracción y de la correspondencia. Este determina lo que piensas en todo momento, contiene las raíces de la impotencia aprendida y representa tu zona de confort. Tu principal objetivo debería ser asumir el control total de la evolución y del desarrollo del concepto de ti mismo, y modelar tu personalidad y tu carácter para ser una persona sensacional capaz de conseguir cosas extraordinarias.

Dedica tiempo a definir con absoluta claridad las virtudes, los valores, las cualidades y los atributos que más admiras y esperas que formen parte de tu personalidad. Antes de cualquier evento importante, elabora una clara imagen mental actuando de la mejor manera posible, una que sea coherente con los valores y cualidades que tienes o deseas tener.

En especial, repite continuamente las palabras mágicas «¡me quiero a mí mismo!», una y otra vez, hasta que tu subconsciente las acepte y formen una parte permanente de tu personalidad. Cuanto más te quieras, te respetes y te consideres una persona valiosa e importante, antes desarrollarás los otros hábitos, cualidades y atributos que necesitas para alcanzar tu pleno potencial.

Las bases de tu personalidad

Llegados a este punto, mucha gente se preguntará: «¿De dónde viene el concepto de mí mismo? ¿Cómo se forma? ¿Cómo se desarrolla? ¿Cuáles son las principales influencias que modelan el concepto que tengo de mí mismo, y cómo puedo modificarlo una vez se ha desarrollado?». Todas son preguntas vitales y hay respuestas concretas para cada una de ellas.

Muchos psicólogos creen que los niños nacen sin un concepto de sí mismos. Cualquier pensamiento, sentimiento, idea, opinión, creencia o convicción que tienes de adulto ha sido aprendido desde la infancia. Las personas que te rodean, especialmente de niño, te han enseñado a creer las cosas en las que crees actualmente.

Es cierto que los niños nacen con determinados rasgos de personalidad, propensiones, talentos, tendencias y otros atributos y cualidades únicos. Algunos psicólogos afirman que el 60 % de los rasgos de la personalidad, tales como la valentía, la extroversión, el interés musical, la sensibilidad, la habilidad atlética, etc., son innatos y congénitos. Es por esto que niños que nacen en la misma familia, que tienen los mismos padres y reciben una-educación similar, muchas veces son totalmente diferentes. Pero lo que piensa y siente una persona sobre sí misma con respecto a su habilidad y potencial es algo que se aprende desde la infancia.

Tus dos cualidades naturales

Cuando naces, llegas al mundo con dos cualidades naturales. La primera es que *no tienes miedo* a nada. De hecho, no tienes motivos para temer nada

porque no has tenido ninguna experiencia del miedo. La segunda cualidad natural es que eres totalmente *espontáneo*. Ríes, lloras, meas, cagas, duermes y te expresas sin pensar, sin preocuparte de lo que digan los demás. Estas son tus cualidades al nacer.

De adulto, cuando te sientes totalmente relajado y seguro, rodeado de la gente a la que quieres y en la que confías, tu tendencia natural es volver a ser completamente abierto y confiado, espontáneo y expresivo. Este es el estado ideal de un adulto feliz y en pleno rendimiento.

Desde la primera infancia, y como consecuencia de las cosas que tus padres hacen y dicen, empiezas a aprender los dos modelos básicos de hábitos negativos que serán las influencias más destructivas en tu vida adulta.

El primer modelo de hábito negativo que aprendes se denomina modelo de hábito negativo *inhibidor*. Este hábito se convierte enseguida en el miedo al fracaso, al riesgo, a perder. De niño eres extremadamente curioso. Tienes la necesidad natural de explorar tu entorno y, por eso, tocas, pruebas y experimentas todo lo que hay a tu alrededor. Pero muchas veces tus padres reaccionan, incluso excesivamente, a este comportamiento prohibiéndotelo. Dicen: «¡No! ¡Aléjate! ¡No toques esto! ¡Déjalo!». Muchos padres refuerzan sus palabras con azotes en la nalga u otros castigos.

Los niños necesitan el cariño tanto como las rosas necesitan la lluvia. Para que un niño crezca sano, el amor es tan importante como la comida. Cualquier interrupción en el flujo del amor incondicional hace que el niño se sienta nervioso y amenazado. Algunos psicólogos dicen que prácticamente todos los problemas adultos están relacionados con la experiencia del «amor negado» durante la infancia.

Cuando tus padres se enfadan por tu deseo natural de explorar el mundo y tu entorno, no puedes entender que es porque temen por tu seguridad. En lugar de eso, de niño, respondes con la idea de que «cada vez que intento, pruebo o toco algo nuevo o diferente, mi madre o mi padre se enfada conmigo. Debe ser porque soy incapaz e incompetente. Debe ser porque no soy bueno. Debe ser porque no puedo hacerlo».

El miedo a probar algo nuevo

Esta sensación de «no puedo hacerlo» es el origen del *miedo al fracaso*. Si durante tu infancia te están siempre desalentando o castigando por probar cosas nuevas, acabarás teniendo miedo a hacerlo. Este miedo lo arrastrarás durante la adolescencia y en la vida adulta. Cuando seas adulto y pienses en hacer algo nuevo o diferente, o algo que entrañe cierto riesgo o inseguridad, tu primera reacción será «¡no puedo!». En cuanto pronuncies estas palabras estarás inmediatamente pensando en todas las razones por las que esa cosa es inalcanzable para ti. Pensarás y hablarás en términos de fracaso y no de éxito. Pensarás en las inseguridades y en todos los problemas que pudieran ocurrir. Antes incluso de intentar algo nuevo, ya te habrás alejado de ello.

Napoleon Hill, autor de *Think and Grow Rich* (Sound Wisdom, 2016), formuló la siguiente pregunta al público: «¿Cuántas veces de promedio intenta una persona hacer algo nuevo antes de abandonar la idea?». Después de varias respuestas, él dio la respuesta correcta: «Menos de una».

Lo que quería decir es que la gente renuncia antes de intentarlo. La mayoría de la gente, a pesar de querer mejorar su vida, aumentar sus ingresos y hacer más cosas de las que hace, en cuanto un nuevo objetivo aparece por su mente, automáticamente responde con las palabras «no puedo». Y después, empieza a plantearse todas las razones por las que no puede.

El hábito más importante que puedes desarrollar para ser más feliz y tener más éxito es el hábito de repetirte a ti mismo y creerte las palabras «puedo hacer cualquier cosa que me proponga».

Las palabras más poderosas que debes repetir una y otra vez para neutralizar y superar el miedo al fracaso son: «¡Puedo hacerlo! ¡Puedo hacerlo!».

Las palabras más amables que un padre puede decirle a su hijo, además de «te quiero», son: «puedes hacer cualquier cosa que te propongas». Es sorprendente la influencia que las palabras «puedes hacerlo», pronunciadas por otra persona —un padre, un familiar o un amigo—, pueden tener en la vida de la gente.

Lo que los otros puedan decir

El segundo modelo de hábito negativo que aprendemos es el modelo de hábito *compulsivo*. Este se manifiesta en el miedo al rechazo o a la crítica. Todos somos sensibles a las opiniones de los demás, especialmente a las respuestas y reacciones de nuestros padres cuando estamos creciendo. Los padres suelen aprovecharse de la necesidad que tienen sus hijos de complacerles, controlándolos y manipulándolos. Les dan su aprobación y apoyo, o se lo quitan, en función del comportamiento del niño en un momento dado.

Cuando el niño hace o dice algo que a los padres no les gusta, inmediatamente lo desaprueban y le critican. Puesto que el apoyo y la aprobación de los padres son como un salvavidas psicológico de la salud emocional del niño, este inmediatamente se aleja de ese comportamiento para recuperar el amor y la aprobación de sus padres.

Los padres caen enseguida en el hábito de manipular al niño con la táctica «del palo y la zanahoria». Van alternando la aprobación y la desaprobación, los halagos y las críticas, para controlar y manipular el comportamiento del niño.

Cuando eres niño, eres demasiado pequeño para entender lo que está pasando. Lo único que sabes es que el amor y la aprobación de tus padres son indispensables para tu bienestar. Son la clave para tu salud emocional. Aprendes entonces que «si quiero que nos llevemos bien, tengo que hacerles caso». Desde la infancia empiezas a calibrar tus comportamientos para ganarte la aprobación de tus padres y evitar su desaprobación.

La aprobación de los demás

Cuando te vas haciendo mayor, cada vez eres más sensible a la aprobación o desaprobación de otras personas, tanto por los miembros de tu familia como por tus amigos y colaboradores.

El niño no entiende por qué sus padres actúan de esa manera. El niño simplemente concluye: «cada vez que hago algo que no les gusta a mi madre o a mi padre, dejan de quererme. Por lo tanto, tengo que hacer

siempre aquello que les hace felices, sea lo que sea. Tengo que hacer lo que les complace. Tengo que hacer lo que ellos quieren si quiero estar seguro».

Estos miedos se suelen manifestar en expresiones como «¡tengo que hacerlo!». El adulto que ha sido sometido de niño a la reprobación y a la crítica destructiva, será hipersensible a las actitudes y opiniones de los demás. Estará siempre diciendo, «tengo que hacer esto» o «tengo que hacer aquello». Cuando el miedo al rechazo es extremo, la persona es tan sensible a las opiniones de los demás que es incapaz de tomar una decisión hasta estar absolutamente convencido de que todos los implicados aprobarán y apoyarán su decisión.

Los jóvenes se vuelven extremadamente sensibles a lo que les gusta o no a sus compañeros. En lugar de ser audaces, espontáneos, abiertos, honestos y expresivos, empiezan a modelar sus comportamientos para ajustarlos a lo que piensan que sus compañeros aprobarán en ese momento.

Como un animal deslumbrado

La peor situación de todas, que es bastante común, es la combinación de la sensación «tengo que», pero «no puedo». Sabes que tienes que hacer algo para ganarte la aprobación de una persona importante, pero, al mismo tiempo, tienes miedo de intentar algo nuevo o diferente y temes las reacciones y comentarios de los que te rodean.

La causa original de los modelos de hábitos negativos se puede encontrar casi siempre en «la crítica destructiva» de la infancia. Muchas veces, la crítica destructiva va acompañada del castigo físico. En cualquier caso, el niño pierde rápidamente su espontaneidad natural y empieza a temer y a ser excesivamente sensible a las reacciones de los demás.

Todos los otros miedos que la gente tiene —el miedo a la pérdida, a la pobreza, a la vergüenza, al ridículo, a la enfermedad, a la pérdida del amor, a hablar en público, a arriesgar, a empezar o a probar algo nuevo o diferente — tienen sus raíces en el miedo al fracaso y al rechazo que se originó en la infancia.

El antídoto contra todos tus miedos

Uno de los mayores descubrimientos del desarrollo de la «personalidad de máximo rendimiento» es que tus miedos y tu nivel de autoestima tienen una relación opuesta o inversa entre sí. En otras palabras, cuanto más te quieres a ti mismo, menos miedo tienes al fracaso y al rechazo. Cuanto mayor es tu nivel de autoestima, menos miedos y dudas tienes. Cuanto más te valoras, más dispuesto estás a asumir riesgos y a soportar los inevitables contratiempos, obstáculos y fracasos que puedan ocurrir. Cuanto más te quieres a ti mismo, menos te preocupa la aprobación o desaprobación de los demás. Tú sigues tu propio camino.

Anteriormente, ya hemos comentado que la forma más rápida de aumentar la autoestima y la autoconfianza, y de neutralizar los miedos que tienes de tu infancia, es repitiendo continuamente las palabras «¡me quiero a mí mismo!». Siempre que tengas dudas o estés incómodo, repite estas palabras.

El hábito millonario más importante que debes desarrollar es el de mejorar, diariamente y voluntariamente, tu autoestima y tu autoconfianza. Cuanto más alimentes tu mente con palabras, imágenes y pensamientos positivos, más confiado, optimista y valiente serás. Cuanto más te quieras, mejor harás todo lo que intentes hacer. Cuanto más te quieras, menos te preocuparás por los fracasos y los obstáculos. Cuanto más te quieras, más valentía y resiliencia tendrás para enfrentarte a los altibajos inevitables de la vida. Y, cuanto más te quieras, más ganas tendrás de persistir para conseguir el éxito. La autoestima lo es todo.

Alcanza tu pleno potencial

Hay otras cuatro leyes mentales que debes que conocer y con las que tienes que trabajar para alcanzar tu pleno potencial. La primera de ellas es la ley del hábito. Esta ley dice: «Cualquier cosa que hagas repetidamente acabará convirtiéndose en un hábito nuevo». Esto quiere decir que puedes

desarrollar cualquier hábito a base de repetirlo las veces suficientes y durante el tiempo suficiente. Hablaremos de la formación y el desarrollo de nuevos hábitos en el capítulo 3.

La segunda ley que has de saber y utilizar es la ley de la emoción. Esta ley dice: «Cualquier acción que haces está estimulada por una emoción, sea positiva o negativa».

Piensa en las emociones como si fueran una hoguera. Para que la hoguera siga ardiendo, debes echarle leña continuamente. Si dejas de hacerlo, se acabará apagando.

Las cosas que piensas son como los troncos de leña de la hoguera. Si piensas todo el rato en lo que quieres y en cómo conseguirlo, tus habilidades mentales se concentrarán cada vez más en conseguir los objetivos que te has marcado. Pero, puesto que la cantidad de «tiempo de pensar» es limitada, cuando te obligas a pensar *solo* en lo que quieres, dejas de pensar en lo que no quieres. Dejas de echar leña en el fuego de tus emociones negativas y, por lo tanto, el fuego termina apagándose. Empiezas a eliminar los miedos y las dudas que te paralizan.

Concéntrate en lo que quieres

Esto nos lleva a la ley de la concentración que dice: «Aquello en lo que te paras a pensar crece y se expande en tu vida».

En otras palabras, aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo *incrementa de tamaño*. Si piensas mucho en algo, tus emociones y tu energía mental se concentran en ello. Cuanto más pienses en tus objetivos y en cómo conseguirlos, más rápidamente avanzarás hacia ellos. Concentrarás más energía emocional en ellos y tendrás menos energía disponible para los problemas, las preocupaciones y las inquietudes que preocupan a la mayoría de la gente.

La última ley de este capítulo es la ley de la actividad subconsciente. Esta ley dice: «Tu mente subconsciente acepta cualquier pensamiento, plan u objetivo creado por tu mente consciente y, después, organiza tus pensamientos y tus comportamientos para hacer realidad ese objetivo».

Cualquier pensamiento u objetivo que repitas de forma regular en tu mente consciente acabará siendo aceptado por tu subconsciente. Y una vez aceptado, tu subconsciente trabajará 24 horas al día para coordinar tus pensamientos, palabras y acciones de manera que esos objetivos se hagan realidad.

Piensa solo en una cosa

Tu mente consciente no puede retener más de un pensamiento, positivo o negativo. Tú puedes pensar en cientos de cosas, pero en un momento concreto solo puedes pensar en una cosa. Y eres libre de elegir aquello en lo que quieres pensar. Un hábito esencial del éxito es el hábito de mantener tu mente claramente centrada en los objetivos que quieres conseguir y en las acciones que has de realizar para conseguirlos.

Cuando te acostumbras a pensar y a hablar la mayor parte del tiempo de hacia dónde estás yendo y de cómo llegar ahí, estás controlando totalmente el desarrollo del concepto de ti mismo y de tu personalidad. Pisas el acelerador de tu propio potencial. Avanzas por el carril rápido de tu vida. Empiezas a ir a una velocidad sorprendente para ti y para los que te rodean.

Tu potencial es ilimitado

Eres una persona excelente y tienes un potencial y unas habilidades increíbles por descubrir. Todo lo que has conseguido en la vida hasta ahora no es más que una pequeña sombra de lo que de verdad puedes conseguir. Prácticamente, no hay límites para lo que eres capaz de hacer, de ser y de tener, excepto aquellos que tú mismo te impones con tus pensamientos.

De todas las criaturas que existen, el ser humano es el único capaz de reprogramarse a sí mismo y de modificar el curso de su vida. Ahora mismo puedes decidir tomar el control de ti mismo, y modelar y esculpir este concepto para convertirte en la mejor persona que puedes ser. Si liberas tus frenos subconscientes —tu miedo al fracaso y al rechazo— y desarrollas tu autoestima y tu autoconfianza mediante conversaciones positivas contigo

mismo, podrás destapar tu potencial y lograr cualquier objetivo que te propongas.

Tomando el control total del desarrollo del concepto de ti mismo, estarás sentando las bases para esos hábitos millonarios que te permitirán conseguir en los dos próximos años más de lo que cualquier persona normal consigue en toda una vida.

1. **Identifica las causas primarias que han tenido consecuencias en tu vida. ¿Por qué estás dónde estás y qué podrías hacer de manera distinta para obtener resultados diferentes en el futuro?**
2. **En una escala del 1 al 10, ¿qué grado de control crees tener sobre tu propia vida? ¿Qué podrías hacer para incrementar tu sensación de control?**
3. **¿En qué piensas la mayor parte del tiempo? ¿En qué deberías concentrarte para mejorar tu vida?**
4. **¿Cuáles son los tres valores, cualidades y atributos que más admiras de otras personas? ¿Qué acciones podrías emprender para incorporar estos valores a tu personalidad?**
5. **¿Cuánto te quieres? ¿Cuáles han sido las experiencias que te han subido la autoestima, y cómo podrías crear más experiencias similares?**
6. **¿Cuáles son tus miedos más importantes? ¿Te comportarías de manera diferente si no tuvieras ningún miedo?**
7. **¿Qué podrías hacer, desde hoy mismo, para abastecer a tu mente con más pensamientos, palabras, personas e imágenes coherentes afines con la mejor persona que podrías ser y con los objetivos más importantes que quieres conseguir?**

El hombre se convierte en un esclavo
de las acciones que repite constantemente…
Aquello que al principio es una elección,
al final es una obligación.
ORISON SWETT MARDEN

CAPÍTULO 3

Conviértete en una persona valiosa

Los pensamientos llevan a los propósitos;
los propósitos a las acciones; las acciones
forman los hábitos; los hábitos deciden el carácter;
y el carácter determina nuestro destino.
TRYON EDWARDS

Prácticamente todo lo que eres o llegarás a ser está determinado por tus pensamientos, tus sentimientos y tus comportamientos. La mayoría de los psicólogos afirma que el 95 % de todo lo que piensas, sientes y haces está determinado por tus *hábitos*. La clave para llegar a ser mejor persona y gozar de una vida plena está en desarrollar los hábitos del éxito que te llevarán, inevitablemente, a conseguir todo lo que puedes conseguir.

Afortunadamente, todos estos hábitos se aprenden y, por lo tanto, son *aprendibles*. Si tienes malos hábitos o todavía no has desarrollado los que necesitas para alcanzar tu pleno potencial, puedes desarrollar estos buenos hábitos a través de un proceso sistemático de práctica y repetición.

Los buenos hábitos son difíciles de aprender, pero es fácil vivir con ellos. Los malos hábitos, en cambio, son fáciles de aprender, pero es difícil vivir con ellos. En cualquier caso, una vez hayas desarrollado un hábito, este se convertirá en algo automático y cómodo. Igual que inspirar o expirar, cada vez te será más fácil vivir con los pensamientos, los

sentimientos y los comportamientos que son coherentes con la persona que quieres llegar a ser y con los objetivos que quieres conseguir.

¿Dónde nacen los hábitos?

El hábito se define como «una respuesta condicionada a un estímulo». Esto significa que cuando algo te ocurre, tú reaccionas automáticamente. Pero ¿dónde se originan estos hábitos? Estos se desarrollan en la infancia cuando reaccionas, de una manera determinada, a un estímulo. Es algo así como cuando estás conduciendo y llegas a una bifurcación. La dirección que elijas, buena o mala, determinará en gran medida el final de tu camino.

Afortunadamente, nacemos sin hábitos y los vamos adquiriendo desde la infancia. Cada hábito requiere de su tiempo para desarrollarse, tanto si es un hábito que deseas como si es uno del que quieres deshacerte. Por suerte, hay un método que puedes utilizar para acelerar el proceso de desarrollo de nuevos hábitos.

Los psicólogos conductistas hablan del «condicionamiento operante» para describir cómo la gente aprende determinados comportamientos automáticos. En ocasiones, hablan del «modelo SBC» de formación de un nuevo modelo de hábito. Estas tres letras hacen referencia al estímulo, al comportamiento y a sus consecuencias (del inglés, *stimulus*, *behaviour* y *consequences*). En primer lugar, algo ocurre en tu vida que estimula un pensamiento o un sentimiento. Después, en respuesta a ello, te comportas de una forma determinada. Por último, como resultado, sufres una determinada consecuencia. Si repites este proceso durante un tiempo suficiente, acabas desarrollando un hábito nuevo.

La respuesta de Pavlov

En los experimentos realizados con perros por el científico ruso Ivan Pavlov —algunos de los primeros experimentos relevantes sobre el papel del condicionamiento clásico—, se le daba a un perro hambriento un trozo de carne mientras sonaba una campana. Este proceso se repetía varias veces

durante varios días. Cada vez que el perro debía recibir la carne, la campana sonaba y el perro salivaba anticipándose a la comida. Después de repetir esta acción estímulo-respuesta varias veces, el perro salivaba automáticamente al escuchar la campana, aunque no hubiera carne presente.

De la misma manera, tú puedes desarrollar respuestas condicionadas a gente y a situaciones como consecuencia de las experiencias previas, tanto positivas como negativas. Por ejemplo, si hay alguien en tu vida a quien amas y a quien cuidas, el mero hecho de pensar en esa persona o de escuchar su voz por teléfono, te hará inmediatamente sonreír y sentirte feliz.

Y al contrario, si hay alguien en tu vida, normalmente de tu pasado, que te hirió y te hizo enojar o sentirte infeliz, el mero hecho de pensar en él o incluso en su nombre, provocará inmediatamente en ti sentimientos de ira o tristeza. Mucha gente se queda atrapada en los recuerdos de experiencias desagradables que se han convertido en respuestas habituales y son difíciles de abandonar.

Tan simple como el abecedario

Otro modelo de desarrollo de un modelo de hábito es el denominado «modelo ABC». Estas tres letras hacen referencia a los antecedentes, al comportamiento y a las consecuencias (del inglés, *antecedent*, *behavior* y *consequences*). Los psicólogos han descubierto que los antecedentes, es decir, lo que ha ocurrido en el pasado, estimulan *solo* el 15 % de tus comportamientos. El 85 % de tus comportamientos están motivados por aquello que esperas que ocurra en el futuro (las consecuencias anticipadas).

Por ejemplo, si estás preparándote para dar una presentación o para una entrevista de trabajo, el 85 % de tu motivación estará determinado por lo que esperas que ocurra si tienes éxito. Tan solo el 15 % de tu motivación estará determinado por lo que has hecho en el pasado en circunstancias similares.

La teoría de las expectativas

Hay un inmenso bloque de trabajo en psicología denominado «la teoría de las expectativas». Este trabajo sostiene que la gente está motivada a actuar de una forma determinada en función de lo que espera que ocurra y no por otro tipo de factor o influencia. En otras palabras, haces las cosas que haces por las consecuencias que crees que vas a experimentar. La teoría de las expectativas explica cosas pequeñas como, por ejemplo, lo que dices y haces en situaciones sociales, y cosas importantes, como los movimientos de capital en los mercados financieros internacionales.

Ya hemos comentado en el capítulo 1 que puedes fabricar tus propias expectativas. Puedes desarrollar el hábito de esperar que ocurran cosas buenas, independientemente de lo que parezcan en un momento dado. Tus expectativas influyen así en tus actitudes y en la manera en que tratas a los demás. Tus actitudes, tus expectativas y tus comportamientos tendrán, pues, una influencia inusual en la manera de funcionar de las cosas. En efecto, podrás controlar mucho más tu futuro esperando que las cosas ocurran de una manera positiva.

Por desgracia, las expectativas negativas también se convierten en profecías que tienden a cumplirse. Si crees que algo te va a salir mal, esta negatividad influirá en tu actitud y en tu comportamiento. Tu actitud negativa, entonces, incrementa las posibilidades de que sufras las consecuencias negativas que habías anticipado. Si repites este patrón suficientes veces, desarrollarás una actitud negativa y pesimista. Esta manera de pensar se convertirá en un hábito.

El desarrollo de un modelo de hábito nuevo

¿Cuánto tiempo se tarda en desarrollar un hábito nuevo? El periodo de tiempo puede variar desde un segundo hasta varios años y depende, en gran medida, de la intensidad de la emoción que acompaña a la decisión de empezar a actuar de una forma determinada.

Muchas personas creen, hablan y deciden perder peso y ponerse en forma. Es un proceso que puede durar años. Después, un día, el médico les

dice: «Si no adelgazas y mejoras tu forma física, corres el riesgo de morir joven».

De repente, la idea de morirse es tan intensa o amenazante que la persona, inmediatamente, cambia de dieta, empieza a hacer ejercicio, deja de fumar y se convierte en una persona sana y en forma. Los psicólogos lo denominan «experiencia emocional significativa» o «SEE». Cualquier sensación de alegría o dolor intenso, combinado con un comportamiento, puede crear un nuevo patrón de comportamiento que perdurará el resto de la vida de la persona.

Por ejemplo, poner tu mano en un fogón caliente o tocar un cable eléctrico te provocará un dolor o una descarga inmediata e intensa. La experiencia puede durar tan solo un segundo, pero durante toda tu vida tendrás el hábito de no tocar un fogón caliente o un cable eléctrico. El hábito se habrá formado instantáneamente y perdurará toda tu vida.

Según los expertos, se tardan veintiún días en formar un modelo de hábito de complejidad media. Entendemos por hábito de complejidad media aquellos como levantarse temprano, hacer ejercicio cada mañana, escuchar un programa de radio en el coche, irse a dormir a una hora determinada, llegar puntual a las citas, planificar el día con anterioridad, empezar por las tareas importantes cada día o terminar una tarea antes de empezar otra. Estos son hábitos de complejidad media que se pueden desarrollar fácilmente en tres semanas mediante la práctica y la repetición.

¿Cómo desarrollar un hábito nuevo? Se ha creado una metodología sencilla y útil que se ha probado durante años para desarrollar nuevos hábitos. Es algo así como una receta para preparar platos de cocina. Puedes utilizarla para adquirir cualquier hábito que desees. Con el tiempo, te costará cada vez menos desarrollar los hábitos que quieres incorporar en tu personalidad.

Siete pasos para desarrollar un hábito nuevo

1. Toma una decisión

Decide rotundamente que vas a empezar a trabajar activamente de una manera específica el cien por cien del tiempo. Por ejemplo, si decides levantarte temprano y hacer ejercicio cada mañana, programa el despertador a una hora específica; cuando suene la alarma, levántate inmediatamente, ponte la ropa de hacer ejercicio y empieza la sesión.

2. No permitas ninguna excepción

No permitas ninguna excepción a tu nuevo hábito en las etapas formativas. No pongas excusas. No dejes de involucrarte. Si decides levantarte cada día a las seis de la mañana, hazlo cada día hasta que se convierta en algo automático.

3. Díselo a otras personas

Informa a la gente que te rodea de que vas a empezar a practicar un hábito específico. Serás más disciplinado y estarás más decidido si sabes que otros te están observando para ver si tienes la fuerza de voluntad para seguir con tu decisión.

4. Visualízate

Visualízate mostrando ese comportamiento específico. Cuanto más te imagines actuando como si ya tuvieras ese nuevo hábito, más rápidamente será aceptado por tu subconsciente y antes se hará automático.

5. Crea una afirmación

Repite la afirmación una y otra vez. Esta repetición aumenta, significativamente, la rapidez con que desarrollas el nuevo hábito. Por ejemplo, puedes decir algo así como: «me levanto y me pongo en marcha inmediatamente a las seis de la mañana». Repite estas palabras antes de dormirte. Muchas mañanas te despertarás automáticamente unos minutos antes de que suene la alarma, y pronto, dejarás de necesitarla.

6. Persiste

Práctica continuamente el nuevo comportamiento hasta que sea tan automático y fácil que te sientas incómodo cuando no lo haces.

7. Recompénsate

Lo más importante: concédete alguna recompensa cada vez que practiques el nuevo hábito. Cada vez que te recompensas, estás reafirmando y reforzando el comportamiento. Pronto empezarás a asociar el placer de la recompensa al comportamiento. Habrás instaurado un campo de fuerza de consecuencias positivas al que recurrirás inconscientemente al haberte comprometido con el comportamiento que has decidido.

Superar la procrastinación

La dilación es un problema para casi todo el mundo. Aprender a evitarla es un ejercicio que te recompensará toda la vida. Para ello, puedes practicar los siete pasos descritos anteriormente.

Primero, decide empezar inmediatamente por tu tarea más importante cada día. Segundo, no permitas ninguna excepción hasta que el hábito esté firmemente arraigado. Tercero, dile a otras personas que vas a dejar de dar largas a alguna tarea en concreto. Cuarto, imagínate empezando una tarea y trabajando en ella hasta terminarla. Quinto, repite una y otra vez, «empiezo y trabajo inmediatamente en mi tarea más importante». Sexto, oblígate a persistir cada día hasta que empezar inmediatamente con tu tarea prioritaria sea algo automático para ti. Y séptimo, recompénsate

cada vez que superes la dilación y termines una tarea importante. Incluso después, practica este proceso con cualquier hábito nuevo que quieras desarrollar.

Incorpora en tu vida el desarrollo de hábitos nuevos. Desarrolla siempre hábitos nuevos que puedan ayudarte. Un hábito nuevo cada mes, son doce hábitos nuevos al año o 60 cada cinco años. A este ritmo, tu vida cambiará tan drásticamente que serás una persona distinta, en un sentido positivo, en un periodo de tiempo muy corto.

Tómatelo con calma

¿Por dónde empezar a desarrollar un modelo de hábito nuevo? Cuando la gente conoce, por primera vez, la importancia de desarrollar hábitos nuevos, y que los modelos positivos del pensamiento y del comportamiento tienen un efecto maravilloso en su vida, suele cometer el error de proponerse desarrollar varios hábitos nuevos al mismo tiempo. Decide mejorar todos los ámbitos de su vida a la vez. Enseguida, guiada por la emoción, escribe una lista de los hábitos nuevos que quiere para su trabajo, su vida financiera, sus actividades empresariales, sus relaciones, su familia, su salud y su capacidad de organización. Como consecuencia, acaba levantando un muro mental que le impide ver cualquier mejoría.

Esta es la regla para desarrollar hábitos nuevos: ten paciencia contigo mismo. Te ha llevado toda una vida ser la persona que eres. Ahora, es imposible cambiarlo todo de golpe y, por eso, has de seleccionar el hábito que consideres más útil actualmente. Escribe y elabora una afirmación positiva junto con una imagen visual de ti mismo actuando como si ya la tuvieras.

Instalaciones permanentes de tu mente

Resulta que los viejos hábitos no mueren, no desaparecen. Cuando dejas de practicarlos y te concentras en comportarte de otra forma, los viejos hábitos se debilitan y se retiran a tu subconsciente. Tus hábitos nuevos reemplazan a los viejos, pero nunca los eliminan por completo. Se quedan ahí ocultos bajo la superficie, esperando a reemerger cuando el estímulo que los creó originalmente se repita.

Por ejemplo, cuando eras joven aprendiste a montar en bicicleta. Después, empezaste a conducir un coche. Muchos años, incluso décadas después, te montas en una bicicleta y en pocos segundos estás pedaleando con el mismo equilibrio y con la misma habilidad con la que programaste tu mente subconsciente en tu infancia.

Mucha gente aprende a conducir con cambio de marchas. Actualmente, muchos coches tienen cambio automático. A lo mejor llevas años conduciendo un coche con cambio automático, pero si tienes que conducir uno con cambio de marchas, no te cuesta nada hacerlo. Los viejos hábitos no desaparecen nunca por completo.

Después, lánzate inmediatamente y no permitas nunca una excepción. Habla contigo positivamente y di que ya tienes el hábito. Imagínate actuando como si ya hubieras aprendido ese comportamiento. Díselo a otras personas. Recompénsate cada vez que lo pongas en práctica. Pero no intentes cambiar más de un hábito a la vez.

Ser y llegar a ser

Eres único. Nunca ha habido ni habrá nadie igual que tú. Y lo que te hace diferente y especial es tu mente. Es tu habilidad de pensar, de decidir y de actuar.

La suma total de tus pensamientos y experiencias pasadas está contenida en la persona que eres actualmente, en tus formas habituales de reaccionar y de responder a otras personas. Son *solo* tus acciones las que dicen quién eres y quién llegarás a ser.

La buena noticia es que no *solo* eres un ser humano. Eres un humano que puede llegar a ser. Estás en un estado de crecimiento y evolución continuo, modificas tus viejos hábitos e ideas y desarrollas otros nuevos. No importa de dónde vienes, lo que de verdad importa es a dónde vas. Y esto únicamente está limitado por tu imaginación.

1. **¿Qué hábito te gustaría adquirir antes que otros? ¿Qué acción podrías emprender inmediatamente para empezar a desarrollar ese hábito?**
2. **¿Cuáles son los resultados o consecuencias más importantes que quieres disfrutar en tu vida? ¿Qué hábitos te ayudarán más a conseguirlos?**
3. **Selecciona un hábito que te gustaría desarrollar en el ámbito financiero; defínelo claramente y empieza a trabajar en él hoy mismo.**
4. **Selecciona un hábito que te gustaría desarrollar en tu vida familiar y en la manera de interactuar con los demás; empieza a practicarlo hoy mismo.**
5. **Selecciona un hábito de salud que pueda mejorar tu salud y tu forma física más que cualquier otra cosa; empieza a practicarlo hoy mismo.**

6. **Selecciona un hábito que te ayudaría a ser más productivo y efectivo en el trabajo y empieza a trabajar como si ya lo tuvieras.**
7. **Imagínate que lo que puedes hacer, tener, ser o los hábitos que puedes desarrollar no tienen límites. ¿Qué objetivos te marcarías?**

Lo que le ocurre a un hombre es menos significativo
que lo que ocurre dentro de él.
LOUIS L. MANN

CAPÍTULO 4

Los hábitos que necesitas para prosperar

El dominio de uno mismo no es únicamente una gran virtud, es también la virtud de la que parece derivar el brillo principal de las demás virtudes.
ADAM SMITH

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar para conseguir el éxito y la felicidad es el hábito de la autodisciplina.

Quizás la mejor definición de autodisciplina es la que procede del autor y editor Elbert Hubbard: «La autodisciplina es la habilidad de hacer que hagas lo que debes hacer, en el momento en que debes hacerlo, tanto si te apetece como si no».

El hábito de la autodisciplina está estrechamente vinculado a la ley del control de la que hablábamos antes. Recuerda que la ley del control dice: «Te sientes feliz en la medida en que sientes que tienes el control de tu propia vida».

La autodisciplina es la clave para el autodominio y el autocontrol. Cuanta más disciplina muestres para hacer lo que te has propuesto, tanto si te apetece como si no, más positivo y poderoso te sentirás.

La fuente del poder personal

Hay una relación directa entre la autodisciplina y la autoestima. Cuando más disciplinado seas en comportarte de la manera que has elegido, más te querrás y te respetarás. Te sentirás más positivo y confiado, y serás más fuerte y más dueño de tu vida.

Cada acto de autodisciplina refuerza a todas las demás disciplinas. Cada debilidad en la autodisciplina debilita a las otras disciplinas. Igual que ocurre con los músculos, cada vez que te ordenas actuar de la manera que has decidido hacerlo, estás fortaleciendo tu disciplina. Es por esto que la gente más feliz, exitosa y respetada de nuestra sociedad es gente con un gran autocontrol, autodominio y autodisciplina. Y este es un hábito que se aprende con la práctica.

Conviértete en un optimista para toda la vida

Quizás el hábito mental más útil que puedes desarrollar sea el hábito del *optimismo*. Los optimistas suelen ser las personas más felices, más sanas, más exitosas y más influyentes en cualquier grupo y sociedad. Según el Dr. Martin Seligman, profesor de psicología de la universidad de Pensilvania, en su libro *Learned Optimism* (Vintage, 2006), la gente aprende a ser optimista pensando de la misma manera que piensan los optimistas. Los optimistas, en efecto, aprenden a ser optimistas igual que los pesimistas aprenden a ser pesimistas.

Hemos dicho anteriormente que el mayor descubrimiento y la frase que sintetiza gran parte de la psicología, la religión y la filosofía es: «llegarás a ser aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo».

¿En qué piensan los optimistas la mayor parte del tiempo? En pocas palabras, los optimistas piensan en lo que quieren y en cómo conseguirlo. Piensan hacia dónde van y en cómo llegar. El mero hecho de pensar en lo que quieren les hace felices. Incrementa su energía y desata su creatividad. Les motiva y estimula para rendir más y mejor.

Los pesimistas, en cambio, piensan y hablan la mayor parte del tiempo de lo que *no quieren*. Piensan en la gente que no les gusta, en los problemas que tienen o han tenido en el pasado y, en especial, piensan en quiénes son

los culpables de su situación. Y cuanto más piensan en lo que no quieren y en los culpables de sus problemas, más negativos y enojados están, y antes atraen a sus vidas aquello que precisamente no quieren que pase.

Desarrolla una personalidad robusta

Hay un campo relativamente nuevo de la medicina que se denomina «psiconeuroinmunología». Las investigaciones en este campo concluyen que la calidad de tu pensamiento tiene un impacto enorme en la resistencia de tu sistema inmunológico. El hábito del optimismo refuerza e incrementa las células T del cuerpo, que son las responsables de resistir y superar diversos factores que contribuyen a enfermedades de varios tipos.

Los psicólogos han desarrollado ahora un perfil que denominan «personalidad robusta». Es la persona que responde positiva y efectivamente a la adversidad y a los contratiempos. Es optimista y visionaria. Parece que cuanto más optimista eres, más fuertes y más resistentes son también tu mente y tu cuerpo. Por lo tanto, tienes más energía y te recuperas más fácilmente de la fatiga. Casi nunca te pones enfermo. Si coges un constipado o una gripe, lo cual es raro, enseguida te recuperas porque las células T de tu organismo contratacan rápidamente y erradican la infección que los causa.

Piensa en lo que quieres

Desarrollarás el hábito del optimismo si te disciplinas a concentrar tus pensamientos y tus palabras en lo que quieres y lejos de lo que no quieres. Te conviertes en una persona optimista pensando, continuamente, en las acciones específicas que has de realizar inmediatamente para conseguir los objetivos que son más importantes para ti. Cuanto más ocupado estés en trabajar hacia las metas y los objetivos que te has marcado, tendrás más energía y entusiasmo, avanzarás más rápidamente, harás más cosas y serás más feliz.

El personaje de la radio Earl Nightingale dijo en una ocasión: «El éxito es la realización progresiva de un ideal valioso». Cuando trabajas hora tras

hora y día tras día en la consecución de algo que es valioso e importante para ti, tu cerebro libera una corriente continua de endorfinas que te dan una sensación de bienestar y felicidad. Te sientes más positivo y creativo. Tienes más energía y entusiasmo. Esta sensación positiva es como una recompensa o un refuerzo que te motiva constantemente a pensar en aquellas cosas y a emprender aquellas acciones que te permiten avanzar más rápidamente hacia tus esperanzas, sueños y objetivos.

Las orientaciones del alto rendimiento

Los optimistas piensan de una manera muy diferente a los pesimistas. Desarrollan una serie de *orientaciones* o tendencias generales en la manera de pensar que les hace ser diferentes a las personas normales. Estas orientaciones se convierten, enseguida, en formas de pensar y de actuar habituales que les llevan al éxito y a la felicidad que desean. Estas formas de pensar, del mismo modo que ocurre con los hábitos, se aprenden mediante la práctica y la repetición.

Si desarrollas los hábitos de pensamiento de la gente exitosa, te convertirás en una persona diferente. En cierta manera, estos hábitos son «la forma física mental». Del mismo modo que te pones en forma si vas a un gimnasio y utilizas las máquinas regularmente, si practicas estas disposiciones mientras tu mente trabaja estarás mentalmente en forma y serás positivo y optimista.

Piensa en el futuro

La primera forma de pensar que practican los optimistas es la «orientación del futuro». Los optimistas desarrollan el hábito de la *idealización*. En el proceso de idealización, alejas tus pensamientos de la situación presente y te imaginas un futuro perfecto para ti en tu empresa, en tus finanzas, en tu familia, en tu salud y en cualquier otro ámbito. Imagina que tuvieras una *barita mágica* que pudieras agitar para crear tu futuro ideal. En lugar de

preocuparte por los detalles del momento presente, pregúntate: «¿Qué me gustaría ser, tener o hacer en el futuro?».

Desarrolla el hábito de practicar el pensamiento «regreso del futuro». En este tipo de pensamiento, te proyectas hacia el futuro para imaginarte cuál sería el resultado ideal en todos los aspectos. Después, regresas al presente y te preguntas: «¿Qué debería hacer, desde hoy mismo, para crear el futuro ideal que deseo?».

Desarrolla el hábito de la «perspectiva a largo plazo». En lugar de concentrarte, continuamente, en el momento y en las acciones y gratificaciones inmediatas, piensa a largo plazo sobre lo que quieres y hacia dónde vas. Cuanta mayor claridad tengas sobre lo que quieres conseguir en el futuro, mejores decisiones tomarás en el presente. Si idealizas y practicas el pensamiento a largo plazo, marcarás unos objetivos y unas prioridades mucho más acertadas en tu día a día.

Piensa en tus objetivos

La orientación hacia los objetivos es la segunda cualidad o forma de pensar que practican los optimistas y la gente exitosa. En la orientación al futuro desarrollas una imagen clara e ideal de lo que quieres conseguir en el futuro. Con la orientación a los objetivos, conviertes esa imagen en las metas y en los objetivos específicos, cuantificables y detallados que debes cumplir para alcanzar esta visión ideal del futuro.

La gente exitosa desarrolla los hábitos de la planificación personal estratégica. Se sienta y hace una lista de lo que quiere conseguir, exactamente, a corto, medio y largo plazo. Después utiliza una metodología de siete días, orientada a los objetivos, para crear unos modelos y unos planes de acción que seguirás cada día.

Una vez hayas desarrollado el hábito de marcarte unos objetivos y de hacer planes para conseguirlos, lo harás de forma natural, como el respirar. Si sigues un método fiable para definir tus objetivos, incrementarás hasta diez veces las posibilidades de conseguirlos. No es una teoría, sino que ha sido demostrado y probado repetidamente por todas las personas que lo practican.

En febrero del año 2003, *USA Today* informó de un estudio, llevado a cabo el año anterior, de personas que se había marcado unos propósitos para el año nuevo. Con el estudio vieron que tan solo el 4 % de la gente que los tenía, pero que no los había escrito, los había seguido. En cambio, el 46 % de los que los habían escrito, los estaban siguiendo. Esta es una diferencia del índice de éxito de más del 1100 %.

La fórmula de los siete pasos para la fijación de los objetivos

Existen muchas fórmulas y recetas para definir los objetivos. Por norma general, «cualquier plan es mejor que ningún plan». Uno de los mejores planes o una de las fórmulas más efectivas para la fijación de objetivos es la siguiente:

Primer paso

Decide, exactamente, qué quieres en un área determinada, y escríbelo de forma clara y detallada. Define objetivos que sean cuantificables y específicos.

Segundo paso

Ponte un plazo límite para conseguir el objetivo. Si es un objetivo importante, divídelo en partes más pequeñas y fija unos plazos para cada una de ellas.

Tercer paso

Haz una lista de todo lo que has de hacer para conseguir ese objetivo. Si se te ocurren cosas nuevas, añádelas a la lista hasta que esté completa.

Cuarto paso

Elabora un plan para las acciones que tendrás que hacer. Un plan es una lista de actividades organizadas de acuerdo con dos elementos: prioridad y secuencia.

Para organizarlas por *prioridades*, tendrás que determinar las cosas más importantes que debes hacer de tu lista para conseguir tu objetivo. En este caso aplica la regla del 80/20: el 20 % de las cosas que haces genera el 80 % de lo que obtienes. Si no te marcas unas prioridades claras, te dedicarás a tareas pequeñas e irrelevantes que no te ayudan a conseguir tu objetivo.

Para organizarlas por *secuencia*, tendrás que determinar el orden de las acciones. Crea una lista. Siempre hay actividades que no se pueden hacer hasta haber realizado otras. ¿Cuáles son? ¿Cuál es el orden o la secuencia lógica de realización?

Quinto paso

Identifica los obstáculos externos e internos que te impiden conseguir tu objetivo. Pregúntate: «¿Por qué no he conseguido este objetivo todavía?».

Identifica los impedimentos o limitaciones más importantes y, a continuación, concéntrate en eliminarlos. Puede tratarse de una limitación económica o de algún otro recurso clave. Puede ser una capacidad o un hábito que necesitas o una información adicional que requieres. Puede ser la ayuda o la asistencia de una o más personas. Sea lo que sea, identifícalo claramente y trata de eliminarlo.

Sexto paso

Una vez hayas determinado tu objetivo, desarrollado tu plan e identificado los obstáculos importantes, emprende, inmediatamente, una acción hacia la consecución de tu objetivo. Ten fe. Haz lo primero que te venga a la mente, pero haz *algo* para empezar a avanzar hacia tu objetivo más importante.

Séptimo paso

Haz, por lo menos, una cosa al día hacia tu objetivo. Acostúmbrate a levantarte pronto cada mañana, a planificar tu día y, después, a hacer algo, lo que sea, que te ayude a dar un paso más hacia aquello que es tan importante para ti.

El hábito de hacer algo cada día que te acerque a tu objetivo desarrolla en ti la fuerza del ímpetu.

Las acciones diarias fortalecen tu convicción de que puedes conseguir el objetivo y activan la ley de la atracción. Por consiguiente, avanzas cada vez más veloz hacia tu objetivo, y tu objetivo avanza más rápido hacia ti.

Durante muchos años he estado hablando con personas de todo el mundo que me han dicho que el hábito de hacer algo cada día para conseguir uno o más de sus objetivos principales les ha cambiado la vida. Me han dicho que este simple hábito ha tenido más influencia en su éxito que ninguna otra idea que hubieran aprendido. Pruébalo y verás.

Fija tus objetivos cada día

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar es el hábito de *fijar tus objetivos cada día*. Muchas personas a las que les he enseñado esto, me han dicho que el poder de este proceso es absolutamente increíble.

Determinar los objetivos diariamente es bastante sencillo. Escribe en una libreta tus objetivos y mantenla siempre a mano. Cada mañana, antes de empezar, abre la libreta y empieza una página nueva. Yo siempre empiezo con estas palabras: «Mis objetivos son los siguientes:».

Escribe tus diez o quince objetivos principales en presente, como si ya los hubieras conseguido. Tu subconsciente *solo* se activa con órdenes *personales* dichas en *presente* y en tono *positivo*. Así pues, en lugar de escribir un objetivo como: «Voy a perder peso durante los próximos meses», tendrías que escribir: «peso x kilos el día x». En lugar de decir: «El año que viene ganaré más dinero», dirás: «El día x gano x euros».

Cuanto más específico seas con lo que quieres conseguir y cuándo lo quieres conseguir —expresado en positivo, en presente y empezando con la palabra *Yo*—, más poderoso será el efecto en tu subconsciente. Los objetivos escritos de esta manera atraen a la ley de las expectativas y a la de la atracción. Hacen que desarrolles nuevas convicciones de lo que eres capaz de hacer. También activan las leyes de la emoción y de la correspondencia porque aumentan tu energía y estimulan tu creatividad.

Los objetivos positivos, personales y en presente escritos repetidamente cada día activan tu subconsciente y superconsciente, y pisan el acelerador de tu potencial. Por lo tanto, empiezas a avanzar más rápido hacia la consecución de tus objetivos, y tus objetivos avanzan más rápidamente hacia ti.

Piensa en el rendimiento excelente

Un hábito importante del pensamiento que tienen en común los optimistas es el de la *orientación hacia la excelencia*. Lo cierto es que para conseguir algo que nunca has conseguido, antes tendrás que desarrollar y dominar una o más habilidades que antes no tenías. Por la ley de la correspondencia, tu mundo exterior siempre será un reflejo de tu mundo interior. Si quieres cambiar algo de tu mundo exterior o alcanzar un objetivo nuevo, vas a tener que cambiar, de alguna manera, tu mundo interior. Esto requiere, las más de las veces, un nuevo conjunto de habilidades.

La buena noticia es que las habilidades, igual que los hábitos, *se pueden aprender*. Puedes aprender cualquier habilidad que necesites para conseguir cualquier objetivo que te hayas marcado. Mira a tu alrededor y verás a gente que ha desarrollado una capacidad nueva que le ha permitido ser más exitoso. No es más que una cuestión de práctica y repetición.

Identifica tus habilidades esenciales

La orientación a la excelencia requiere que hagas una lista de las capacidades esenciales para conseguir el éxito en tu terreno. Normalmente, entre cinco y siete capacidades o *áreas de resultado clave* determinan gran parte del éxito de una persona en un campo de especialidad. Tu primera tarea consiste en identificar estas capacidades clave y escribirlas.

Un descubrimiento interesante es que tú has conseguido tu nivel de éxito actual por tus talentos y habilidades en determinadas áreas clave. Pero, al mismo tiempo, estás siendo reprimido por tus debilidades en otras áreas. La regla es que tu habilidad esencial más débil determina los límites de tus resultados. En otras palabras, puedes ser excelente en seis de las siete áreas de resultado clave, pero tu debilidad en la séptima determina tus resultados y recompensas generales en tu especialidad.

Por lo tanto, tendrás que preguntarte: «¿Qué habilidad, si la desarrollo y la ejecuto de forma excelente, tendrá el mayor impacto positivo en mi carrera?».

Esta es una de las preguntas más importantes que deberías hacerte y responder durante toda tu carrera. Debes desarrollar el hábito de estar continuamente identificando y trabajando tu habilidad más débil. Reforzar tu habilidad en esa área en concreto tendrá un impacto más importante e inmediato en tus resultados que cualquier otra cosa que hagas.

Si no conoces la respuesta a esta pregunta (y mucha gente no la conoce), ve a tu jefe y a tus compañeros de trabajo y pregúntales: «¿Qué habilidad debería desarrollar y realizar de forma óptima para rendir al máximo en mi trabajo?».

Acelera el ritmo

A veces pregunto a mis audiencias: «Si un grupo de niños sale a dar un paseo, ¿qué niño determina la velocidad del grupo?», y siempre contestan: «El que camina más lento». Exactamente. Todos tendrán que esperar al que camina más despacio.

Tu «niño más lento» es tu habilidad más débil. Esta es la que marca la velocidad a la que avanzas en tu carrera y la que pone los límites a tu potencial. Y ahora viene otro punto de vital importancia. Muchas veces eres

más débil en aquella área que no te gusta o con la que no disfrutas, pero la razón de que no la disfrutes es porque no la dominas. En cuanto la escribas, elabores un plan y desarrolles la excelencia en esa área de especialidad, te empezará a gustar.

El hecho es que puede que estés a tan solo una habilidad de doblar tu productividad, tu rendimiento y tus ingresos. Adquirir una habilidad clave en un área en la que eres actualmente débil puede hacerte utilizar todas tus demás habilidades a un nivel superior y conseguir más en tu trabajo de lo que jamás hubieras pensado. ¿Cuál sería esta habilidad?

Desarrolla el hábito de la orientación a la excelencia. Decide unirte al 10 % superior en tu terreno. Averigua qué tienes que hacer y cuánto tienes que ganar para estar en ese 10 %. Este será tu objetivo. Elabora un plan y esfuérzate en desarrollar las habilidades esenciales que necesitas cada día. Te sorprenderás al ver la rapidez con la que mejora tu vida.

La búsqueda del dominio

La razón por la que mucha gente fracasa o tiene un rendimiento insuficiente en su carrera es que no se da cuenta de lo que se tarda en alcanzar el dominio en un área determinada. Los estudios indican que se necesitan entre cinco y siete años de trabajo duro para llegar a la cima en un área. Esto quiere decir, entre cinco y siete años de trabajo constante y decidido para ser cada vez mejor en las áreas de resultados clave responsables de tus resultados y recompensas. Y no hay atajos.

A veces, la gente me dice: «pero de cinco a siete años son muchos para alcanzar el dominio en mi especialidad». Es cierto, pero les recuerdo que el tiempo va a pasar de todas formas.

Mucha gente se arrepiente de «no haber empezado antes». Dentro de cinco o siete años, habrán pasado cinco o siete años. La pregunta es: «¿Dónde vas a estar dentro de cinco o siete años en tu especialidad?».

La buena noticia es que, si te pones un objetivo, elaboras un plan y trabajas en él cada día, al cabo de entre cinco y siete años estarás entre el 10 % más eficiente de tu área de especialidad. Serás uno de los especialistas

mejor pagados y más respetados de tu industria. Disfrutarás de las mismas recompensas que los más exitosos de tu empresa.

Recuerda: nadie es mejor que tú y nadie es más listo que tú. Si alguien lo hace mejor que tú, es porque empezó a trabajar en sí mismo antes que tú. Y cualquier cosa que otro haya conseguido, tú también la puedes conseguir. No hay más límites que los que tú creas en tu mente.

Lo cierto es que el que otros hayan brillado en un terreno sin tener experiencia previa o las habilidades requeridas es la prueba de que tú también puedes hacerlo. Tu trabajo es ponerte a pensar, ocuparte y trabajar en ti mismo. Comprométete, desde hoy mismo, a desarrollar el hábito de la excelencia personal y concentra todas tus energías en sumarte a ese 10 % superior de los profesionales de tu sector. Una vez lo hayas conseguido, tu futuro estará totalmente abierto ante ti. Nada ni nadie podrá detenerte.

Incrementa tus ingresos al 1000 %

En mi libro *Focal Point* (Amacom, 2004) explico en detalle mi fórmula del 1000 %. En resumen, dice que, si trabajas en ti mismo continuamente, puedes incrementar tu productividad, tu rendimiento y tus resultados una décima parte del 1 % (1/1000) cada día laborable.

Una décima parte del 1 % cada día representa una mejora aproximada de la mitad del 1 % cada semana, o del 2 % al mes. En total, es el 26 % de mejora al año en la productividad, el rendimiento y los resultados.

La práctica totalidad de los que se dedican a mejorar su crecimiento y aprendizaje personal puede aumentar su rendimiento y su productividad un 26 % cada año. Una mejora del 26 % anual,

sumada año tras año, quiere decir que doblarás tu rendimiento, productividad y resultados en 2,7 años.

Al cabo de diez años, si mejoras un 1/1000 al día (una décima parte del 1 %), habrás incrementado tu productividad, rendimiento y beneficios en 1004 %. ¡Esto significa incrementar diez veces tus ingresos!

Hace poco tiempo, estaba dando un seminario de una sola sesión en Seattle. Un joven se me acercó en el descanso y me dijo que había seguido mi programa y que había aprendido mi fórmula del 1000 % unos años atrás, cuando tenía unos veinte años.

Me dijo: «Quería decirle personalmente que su fórmula no funciona».

Te puedes imaginar lo sorprendido que me quedé. Entonces le pregunté: «¿Qué quieres decir?».

Sonrió abiertamente y me dijo: «Es demasiado conservadora. No se tarda diez años. Yo solo tardé siete años en incrementar diez veces mis ingresos siguiendo su fórmula cada día. El año pasado, gané exactamente diez veces más de lo que estaba ganando cuando le escuché hablar de su fórmula a los 23 años».

Me dijo que sus ingresos como vendedor de coches, siete años atrás, eran de 35 000 dólares anuales. El año pasado, había ganado más de 350 000 dólares y, ahora, era uno de los consultores más reputados de la industria del automóvil del noroeste del Pacífico. Su superior anterior le estaba pagando actualmente un sueldo tan

elevado como consultor, como el que solía ganar trabajando a jornada completa.

¿Son estos resultados posibles para ti? ¡Por supuesto que sí! La ley de la causa y el efecto dice que si haces lo que otras personas de éxito hacen, acabarás obteniendo los mismos resultados. Esto no es un deseo ni una teoría; es una ley universal. La ley es neutral. Funciona para todos y en cualquier lugar.

Comprométete con el aprendizaje continuo

Otro hábito clave del pensamiento y del desempeño que practican las personas más exitosas es la *orientación hacia el crecimiento*. Es la autopista para el rendimiento excelente y es esencial para desarrollar el hábito del optimismo. Esta forma de pensar y de vivir es la base de la orientación a la excelencia, y es esencial que la desarrolles si quieres estar entre el 10 % mejor de tu sector.

Para estar orientado al crecimiento debes desarrollar el hábito del aprendizaje continuo, el hábito del desarrollo personal y profesional constante. De la misma manera que haces ejercicio físico regularmente para mantenerte en forma, tendrás que ejercitar tu mente cada día para ser cada vez mejor en el ámbito que has elegido.

Los tres pasos para la aceleración

El proceso del aprendizaje continuo consta de tres partes. Si practicas estas actividades cada día, cada semana y cada mes incrementarás tu productividad, tu rendimiento y tus resultados en una décima del 1 % cada día. Acabarás siendo uno de los profesionales mejor pagados y más exitosos de tu sector. Sin excepción.

1. Lee cada día

Levántate pronto cada mañana y dedica entre 30 y 60 minutos a leer algo relacionado con tu sector. Subraya y toma notas. Piensa en cómo podrías aplicar lo que estás leyendo en tu trabajo diario. A lo largo del día, piensa en cómo utilizar lo que has leído para ser más efectivo. Al final de cada día, revisa tu día para ver qué has aprendido y evalúa tus resultados y tu progreso.

Existe un principio importante en psicología que se denomina: «el efecto Hawthorne». En resumen, este principio postula que «el simple acto de prestar atención a un comportamiento determinado hace que mejores tu rendimiento en esa área».

Por ejemplo, si decides que vas a desarrollar el hábito de escuchar con más atención a la gente sin interrumpirla, el mero acto de pensar en escuchar te hará ser un mejor oyente.

Si decides que te vas a concentrar en la puntualidad cada día hasta que la puntualidad se convierta en un hábito, el mero hecho de pensar en ser más puntual hará que seas más puntual en tu vida personal y profesional. Cuanto más pienses en un comportamiento, mejor serás en esa área.

Si lees cada día algo sobre tu sector durante media hora o una hora y piensas durante el día en cómo aplicar lo que has aprendido, serás cada vez mejor en lo que haces, consciente e inconscientemente. La mejora en los resultados que obtengas irá acumulándose con el tiempo. Serás cada vez mejor en lo que haces casi sin darte cuenta de ello.

Si lees media hora o una hora cada día, te leerás un libro por semana. El estadounidense medio lee menos de un libro al año. Si lees un libro por semana, te habrás leído 50 libros al año. Y resulta que conseguir un doctorado en una universidad prestigiosa exige leer y sintetizar en una disertación un promedio de 40 o 50 libros.

Si lees un libro por semana, 50 libros al año, obtendrás el equivalente a un doctorado en tu especialidad. Si continúas leyendo a este ritmo, habrás leído 500 libros en los próximos diez años. En un mundo en el que el promedio de la gente es leer menos de un libro a la semana, ¿crees que conseguirás una diferencia significativa?

Lo cierto es que puedes convertirte en el lector más informado, más experto y mejor pagado de tu sector simplemente desarrollando el hábito de leer cada mañana entre treinta y sesenta minutos. Nunca he conocido a nadie, en ninguna parte del mundo, que no haya transformado su vida y su carrera con el hábito de leer cada día.

Disciplínate a apagar la radio y la televisión, a dejar el periódico a un lado y a levantarte un poco antes cada mañana para invertir tiempo en tu mente. Esta inversión te dará mayores beneficios, en términos de resultados, recompensas y satisfacción, que ninguna otra cosa que hagas.

2. Aprende de los expertos

El segundo hábito que necesitas desarrollar para el aprendizaje continuo es el de asistir a todos los seminarios y cursos que puedas. No cometas el error de esperar a que estos vayan a ti o de esperar que tu empresa organice y pague formación adicional. Tú eres el único responsable de tus ingresos, los cuales incluyen tu desarrollo personal y profesional. A nadie le importa tanto como a ti tu futuro y tu carrera. A nadie le preocupa más que a ti tu capacidad de incrementar tus ingresos y entrar en ese 10 % mejor de tu sector. Es cosa tuya.

En mi vida he dado charlas a más de cinco millones de hombres y mujeres de ochenta y dos países. He llenado armarios de cartas y faxes, y he recibido miles de correos electrónicos de mis estudiantes y de las personas que han participado en mis seminarios. Muchos de ellos me escriben para decirme que van a viajar a otra ciudad para asistir a un seminario o a un taller de trabajo que da un experto o especialista en su sector. Invertirán una cantidad enorme de tiempo y dinero para adquirir las habilidades específicas que más necesitan para prosperar en su sector.

Una y otra vez, mis estudiantes me han dicho que, a veces, se han ahorrado años de duro trabajo gracias a participar en un programa. Algunos de ellos incluso han llegado a la cima en su sector y se han hecho millonarios aprendiendo un nuevo conjunto de habilidades que eran relevantes y aplicaron de forma inmediata en su sector.

Algo extraordinario ocurre en el aprendizaje para adultos. Es muy diferente a asistir a un curso obligatorio de la universidad. El tipo de gente

que asiste a los seminarios para adultos es de un calibre más alto que el que tiene la gente con la que te relacionas habitualmente. Es más positiva, está más motivada, tiene mejores objetivos y de mayor importancia, y está más decidida a triunfar. Pasar varias horas con estas personas tendrá un efecto sutil pero poderoso en ti. Te convertirás en una persona mejor y más enfocada por el mero hecho de juntarte con otras personas exitosas que también asisten a alguna sesión de aprendizaje para adultos.

Acostúmbrate a buscar y a asistir, por lo menos, a cuatro seminarios de tu sector al año. Si tu empresa organiza convenciones anuales o nacionales, no dejes de asistir. Busca activamente y asiste a las charlas y conferencias más importantes de cada uno de estos talleres de trabajo o reuniones anuales. En ocasiones, una buena idea de un experto en tu campo puede transformar toda tu carrera.

3. Escucha programas de audio mientras conduces

El tercer hábito necesario para el aprendizaje continuo es el hábito de escuchar programas de audio en el coche y mientras caminas o haces ejercicio. El aprendizaje con audios es considerado, por muchos, el mejor avance en la educación desde el invento de la imprenta. Y estoy de acuerdo.

Descubrí el aprendizaje con audios cuando tenía veintitrés años. Estaba frustrado, trabajaba muchas horas y estaba arruinado. Cuando empecé a escuchar programas de audio en un casete portátil que llevaba conmigo, mi vida se transformó de una forma increíble. Aprendí las habilidades esenciales para vender de profesionales expertos que llevaban años vendiendo mi producto y, gracias a ello, conseguí pasar de estar entre los peores vendedores de mi equipo a estar entre los mejores en menos de seis meses.

Al final, me hicieron director de ventas y enseñé a decenas de personas las mismas técnicas. Con los años, he formado a cientos de miles de vendedores, enseñándoles las mejores técnicas y metodologías descubiertas en la venta profesional. Muchos de ellos se han convertido en vendedores líderes e incluso son millonarios. Mi propio programa de audio, *The Psychology of Selling*, se ha convertido en el programa más vendido en el mundo y se ha traducido a 16 idiomas.

Una persona normal pasa entre quinientas y mil horas al año en su coche. Esto es el equivalente al tiempo trabajado durante seis meses con semanas laborales de cuarenta horas, o el equivalente a entre uno o dos semestres universitarios.

Un estudio de la universidad de Carolina del Sur concluye que una persona podría conseguir el equivalente a asistir a casi todas las clases de una carrera universitaria, simplemente escuchando programas de audio mientras conduce de un lugar a otro durante la semana.

El orador profesional Reid Buckley dijo en una ocasión: «Si no estás continuamente aprendiendo y actualizando tus habilidades, otra persona, en otro lugar, lo está haciendo. Y cuando te encuentres con esa otra persona, tú perderás».

La carrera ha comenzado

La carrera ha comenzado y tú estás en ella, lo sepas o no. Si todavía no has desarrollado el hábito de leer cada día, de asistir a seminarios y a cursos regularmente, de escuchar programas de audio en el coche mientras viajas, alguien, en alguna otra parte del mundo, sí lo está haciendo. E inevitablemente, esa persona, ganará la carrera y tú la perderás.

La buena noticia es que una persona normal que desarrolle el hábito de estar aprendiendo continuamente acabará dándole mil vueltas al genio que llega a su casa y se pone a ver la televisión cada noche. Probablemente no haya un hábito que garantice más el éxito en la vida como el hábito de mejorar continuamente tanto personal como profesionalmente.

Los beneficios en la mejora de tus resultados en tu área de especialización serán enormes. Pero el mejor beneficio de todos es que serás una persona más positiva y optimista. Tendrás más energía, serás más creativo y más feliz puesto que estarás siempre avanzando hacia la realización de tu pleno potencial.

El hábito del aprendizaje continuo posibilita que las personas normales se conviertan en las que tienen mejores resultados en sus sectores. Les permite pasar de la pobreza a la riqueza. Les da fuerzas para pasar de la pobreza y la frustración a la prosperidad y al éxito. El aprendizaje continuo

te abre todas las puertas. Incrementa tu inteligencia y tu creatividad, y te permite avanzar por el carril rápido en tu carrera. El aprendizaje continuo es neutral; cualquiera puede utilizarlo para conseguir cosas extraordinarias en la vida. Es uno de los mejores hábitos que puedes desarrollar ya que sus beneficios duran toda la vida.

Tú determinas tu propio destino

Cada persona se hace a sí misma. La persona que eres ahora está determinada por las experiencias en tu infancia, pero la persona que serás y que puedes llegar a ser, es algo que *solo* tú puedes controlar. El principio «serás aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo» hace referencia a aquello que piensas ahora, en este preciso momento. No es lo que piensas del pasado o lo que piensas del futuro lo que determina el curso de tu destino. Todo lo que eres y lo que serás, está determinado por lo que piensas en cada momento. Y tú puedes asumir el control total de estos pensamientos en el momento que decidas hacerlo.

Serás una persona optimista si asumes el control de tu *diálogo interior*, es decir, lo que hablas contigo mismo. Decide, desde hoy mismo, desarrollar el hábito de hablar contigo mismo de una forma positiva. Di cosas como «¡me quiero a mí mismo!» o «¡puedo hacerlo!». Si alguien te pregunta cómo estás hoy, siempre responde «¡estoy fenomenal!». Cuando pienses en tu trabajo, repítete continuamente «¡me gusta mi trabajo!».

La mayoría de los psicólogos coinciden en afirmar que el 95 % de nuestras emociones están determinadas por las cosas que piensas y por las palabras que te dices a ti mismo durante el día. Utiliza la autodisciplina y el autocontrol para pensar y hablar de las cosas que quieres, en lugar de dejar que tu mente se preocupe por las cosas que no quieres o por las cosas que te hacen dudar y tener miedo.

Lo que ves es lo que serás

La afirmación o el mensaje más poderoso que puedes enviar de tu mente consciente a tu subconsciente es una visualización o imagen mental. Desarrolla el hábito de crear imágenes de ti mismo positivas, claras y emocionantes actuando de la mejor manera posible, además de visualizar tus objetivos como si ya los hubieras conseguido.

Cada vez que creas una imagen mental en tu mente consciente, envías un mensaje que activa tu mente subconsciente y dispara la ley de la atracción, estimula tu creatividad y te acerca hacia la realización de esa imagen mental en tu mundo exterior.

La gente positiva y exitosa tiene el hábito de visualizar continuamente los resultados que desean, programando de este modo su mente subconsciente para que forme una imagen de sí misma y de su rendimiento de forma exitosa.

Lo mejor de todo es combinar el diálogo interior positivo y la visualización mental positiva. Hablar de las cosas que quieres y crear unas imágenes mentales cautivadoras de tus objetivos y de tus deseos como si ya existieran. Los pensamientos y las palabras positivas te hacen ser más optimista, te dan más energía y te ayudan a reponerte más rápidamente de las decepciones, para así, seguir avanzando durante el día.

Alimenta tu mente con proteína mental

Desarrolla el hábito de alimentar a tu mente con alimentos positivos. Recuerda que eres muy sensible a las influencias externas (la radio, la televisión, los periódicos, las revistas, los anuncios o las conversaciones con otras personas). Tu mente es tu activo más preciado e importante y, por eso, has de protegerla y mantenerla limpia, clara y concentrada en lo que quieres, sin dejar que las influencias negativas la contaminen.

Evita la telebasura y los programas macabros de la televisión. No leas sobre asesinatos, robos y tragedias en los periódicos. No escuches los comentarios sin sentido en la radio sobre todos los problemas del mundo moderno. Evita enfrascarte en conversaciones interminables sobre los problemas políticos y sociales de tu país o de tu comunidad. Mantén tu mente limpia, clara, positiva y libre.

Además de convertirte en aquello en lo que piensas, te convertirás en aquello con lo que alimentas tu mente regularmente. Si quieres ser positivo, optimista y feliz, aliméntala con libros y artículos positivos, con programas de aprendizaje positivos, con ideas e información positivas de otros expertos de tu sector, y con conversaciones positivas con personas optimistas y orientadas a los objetivos.

Rodéate de las personas adecuadas

Acostúmbrate a relacionarte solo con la gente a la que admiras, a la que respetas y que es como a ti te gustaría ser. No tomes café con el primero que esté sentado en la sala del café. No salgas a comer con la persona que está más cerca de la puerta. No socialices después del trabajo con el primero que te invite. Ten las ideas bien claras sobre el tipo de gente que quieres que te influya con su conversación y su opinión en tus pensamientos y sentimientos.

El Dr. David McClelland de Harvard descubrió que tu «grupo de referencia» determina tanto como el 95 % de tu éxito o de tu fracaso en tu vida personal y profesional. Tu grupo de referencia es el grupo de personas con las que te relacionas habitualmente y del cual tú formas parte. Pueden ser miembros de tu familia, compañeros de trabajo o miembros de tu partido político, de tu iglesia o de alguna organización social. Lo cierto es que «los pájaros del mismo plumaje vuelan juntos». O como dijo el orador motivacional Zig Ziglar: «No puedes volar con las águilas si continúas mezclándote con los pavos».

Tony Robbins dice que tus ingresos serán los ingresos medios de las cinco personas con las que pasas la mayor parte del tiempo. ¿Quiénes son en tu caso estas personas?

Emprende acciones hacia tus objetivos y tus planes

Por último, para llegar a ser lo que puedes llegar a ser, tendrás que desarrollar el hábito de estar *orientado hacia la acción*. En todos los estudios de gente exitosa, en prácticamente cualquier campo, la calidad de la orientación a la acción surge como la calidad más identificable de la gente que controla su vida y su carrera.

La orientación a la acción quiere decir desarrollar el hábito de actuar rápidamente en cuanto tienes una idea u oportunidad. Estás continuamente pensando en las acciones que puedes emprender para avanzar hacia tu objetivo o para obtener ese resultado que es tan importante para ti. En lugar de hablar incesantemente sobre lo que vas a hacer en el futuro, actúas inmediatamente para hacer algo en el presente.

Ganadores y perdedores

La American Management Association presentó un estudio sobre directivos los cuales habían sido divididos en dos grupos: aquellos cuyas carreras habían fracasado y aquellos cuyas carreras seguían hacia delante a un ritmo acelerado. Entrevistaron a ambos grupos para identificar las diferencias que causaban sus niveles relativos de éxito y de fracaso.

Finalmente concluyeron que las diferencias no se debían a la educación, a la experiencia, al pasado, a la red de contactos o a la inteligencia. En estos ámbitos prácticamente todos eran muy parecidos. La diferencia esencial entre haber sido promocionado rápidamente o haberse quedado estancado radicaba en si tenían el hábito de tomar la iniciativa. Los directivos y ejecutivos que avanzaban rápidamente estaban constantemente saliendo de sus zonas de confort y tomando la iniciativa para probar cosas nuevas en áreas nuevas.

Por otro lado, los directivos que nunca eran promocionados seguían esperando a que alguien fuera a decirles qué tenían que hacer. Una vez se les daban instrucciones claras, desempeñaban sus responsabilidades competentemente. Pero la idea de iniciar algo no se les ocurría. Estaban atrapados en su zona de confort.

Tú puedes hacerlo

Una vez hayas definido tu futuro ideal y hayas determinado tus objetivos y tus planes, desarrolla una estrategia para conseguir la excelencia en tu terreno, comprométete con el aprendizaje continuo, desarrolla el hábito de actuar rápidamente y de tomar la iniciativa en todos aquellos ámbitos que te importan de tu vida y de tu trabajo. En lugar de esperar a que ocurran cosas, desarrolla el hábito de hacer que ocurran cosas. En lugar de esperar a que las cosas mejoren, toma la iniciativa de cambiar o modificar cualquier situación que quieras cambiar.

No es fácil cambiar de manera de pensar y convertirte en una persona extraordinaria sin la ayuda de nadie. Pero puedes conseguirlo si asumes la responsabilidad y el control de potenciar tu carácter y tu personalidad.

La parte más importante de este capítulo y de este libro es la acción. No es lo que lees o aprendes, sino las acciones específicas que emprendes. La gente exitosa sabe que hay una relación directa entre la rapidez con la que respondes a una idea nueva y las posibilidades que tienes de *no hacer nada* respecto a cualquier idea. El mero hecho de actuar rápidamente en un área parece establecer el hábito de actuar rápidamente en otras áreas.

Si has aprendido algo importante en este capítulo o si tienes alguna idea de algo que puedes hacer para mejorar alguna parte de tu vida, actúa *inmediatamente*. Hazlo ya. Crea una sensación de urgencia. Apresúrate. Haz que te conozcan como una persona que actúa rápidamente ante cualquier idea o posibilidad nueva. Este puede ser uno de los hábitos más importantes a desarrollar.

1. **Elige un resultado, un final o un éxito que te gustaría conseguir en tu vida y, después, decide qué hábito te ayudará más a conseguirlo.**
2. **Desarrolla el hábito de** *estar orientado al futuro***, pensando e imaginando, continuamente, tu futuro ideal en tu vida personal, y después oriéntate hacia él.**
3. **Desarrolla el hábito de** *estar orientado a los objetivos***, seleccionando un objetivo principal, haciendo planes para**

lograrlo y trabajando en él cada día.

4. **Desarrolla el hábito de escribir y volver a escribir tus objetivos en una libreta cada mañana antes de empezar.**
5. **Desarrolla el hábito de** *estar orientado a la excelencia***, seleccionando una habilidad clave que te ayudará más que ninguna, y esforzándote por ser mejor en esa área cada día.**
6. **Desarrolla el hábito del** *aprendizaje continuo***, leyendo, escuchando programas de audio, charlas y conferencias en YouTube, y asistiendo a seminarios como una cosa normal y natural en tu vida.**
7. **Desarrolla el hábito de** *estar orientado a la acción***, tomando la iniciativa, anhelando avanzar, respondiendo rápidamente a las oportunidades y solucionando los problemas.**

Si puedes conseguir el dominio total
de ti mismo, dominarás fácilmente cualquier otro.
El triunfo sobre sí mismo es la victoria perfecta.
THOMAS DE KEMPIS

CAPÍTULO 5

Los hábitos de la gente que se hace millonaria

El principio de un hábito es como un hilo invisible, pero cada vez que repites la acción, vas reforzando la hebra, añadiéndole otro filamento hasta que se convierte en un cable grueso que se une irrevocablemente en pensamiento y acción.
ORISON SWETT MARIDEN

Tu objetivo debería ser ganar tanto dinero como puedas en el transcurso de tu carrera, conseguir la independencia económica y, al final, ser millonario. Esta es la ambición de la mayoría de la gente, y es perfectamente alcanzable si desarrollas los hábitos adecuados. Afortunadamente, ser millonario nunca ha sido tan fácil como ahora que tenemos la economía más desarrollada de la historia y está creciendo más rápidamente que nunca. En el año 2017, había más de diez millones de millonarios y casi 536 personas con mil millones (Market Insights Report, 2017).

Empezar de cero

Casi todos los millonarios y multimillonarios de hoy en día son ricos de primera generación; es decir, que han amasado sus fortunas durante una vida de trabajo.

Los millonarios vienen de pasados muy diferentes. Algunos han recibido muy buena educación, pero otros no. Algunos se han licenciado en las mejores universidades. Otros dejaron los estudios en secundaria. Algunos vienen de familias que han vivido durante generaciones en EE. UU. Otros han llegado a Estados Unidos como inmigrantes sin amigos y sin contactos, sin habilidades, e incluso, sin hablar inglés. Pero todos ellos tienen una cosa en común: han sobrepasado la marca mágica del millón de dólares porque han actuado de una forma determinada, una y otra vez. Han aprendido y practicado los hábitos para ser millonario que estamos explicando en este libro.

A los que se han hecho millonarios se les ha entrevistado exhaustivamente, cientos, e incluso, miles de veces, tanto individualmente como en grupos. Algunos de los mejores estudios sobre millonarios fueron realizados por Thomas J. Stanley y William D. Danko y están resumidos en su libro *The Millionaire Next Door* (Taylor Trade, 2010), del cual se han vendido casi tres millones de ejemplares.

Actualmente, todos los periódicos y revistas parecen tener una historia sobre una o más personas que se han hecho ricas haciendo determinadas cosas de una determinada manera. Y lo que los otros han conseguido, tú también lo puedes conseguir si sabes cómo.

Piensa como un millonario

Antes he escrito que «te conviertes en aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo». Si de verdad quieres ser rico, conseguir tus objetivos económicos y jubilarte siendo millonario, una de las cosas más inteligentes que puedes hacer es desarrollar los hábitos de pensar y actuar que han ayudado a cientos y a miles —incluso a millones— de personas a hacerse millonarias. Estos hábitos del éxito económico se pueden aprender, igual que los demás hábitos, con la práctica y la repetición.

Lo primero que se supo sobre los modelos de pensamiento de los millonarios es que tienen el hábito de pensar en términos de independencia económica la mayor parte del tiempo. Desde jóvenes, o desde un momento

determinado de su vida, se han concentrado en conseguir unos objetivos económicos específicos. Después, se han disciplinado a sí mismos para hacer cualquier sacrificio necesario para conseguir esos objetivos. Han organizado y coordinado toda su vida financiera —sus ingresos, inversiones, seguros y gastos— de manera que les ayudara a avanzar hacia esos objetivos económicos.

Acumular o gastar

La mayoría de la gente tiene costumbres opuestas con respecto al dinero. En lugar de pensar en términos de acumular, ahorrar y conseguir la independencia económica, la mayoría de la gente piensa en gastar y disfrutar de cualquier euro que llega a sus manos, además de lo que pide prestado a amigos o a la tarjeta de crédito. Cada año, entre seiscientos y ochocientos mil estadounidenses se declaran en bancarrota por culpa de haber pedido prestado y de haber gastado mucho más de lo que podían devolver.

En cierto punto de la vida, todos llegamos a un cruce de caminos. Un camino nos lleva a ganar, ahorrar y acumular, mientras que el otro nos lleva a ganar, gastar y endeudarnos. Como adulto plenamente responsable, tienes que decidir qué camino tomar. Independientemente del camino que hayas seguido hasta ahora, eres libre de elegir el que quieres seguir a partir de este momento.

Asume las riendas de tu vida económica

El punto de partida para conseguir la independencia económica y hacerte millonario es aceptar la responsabilidad total de tu vida económica. Hay mucha gente que no lo hace nunca, y en lugar de eso, pasa la vida confiando en la suerte con la idea de que alguien, en algún momento, irá a rescatarla. Compra lotería, boletos y apuesta, y piensa en que podrá ganar una fortuna en la bolsa. Y, además, se preocupa todo el rato por el dinero.

Es cierto que las grandes sumas de dinero no se ganan en un instante. Casi todas las personas ricas organizan su vida financiera de tal manera que

su patrimonio neto se incrementa entre un ocho y un diez por ciento al año sobre la cantidad de dinero que han trabajado. No buscan esquemas para hacerse ricos rápidamente ni para ganar dinero fácil. Son pacientes, persistentes y previsores. Se imponen la disciplina de ahorrar y acumular dinero año tras año. No especulan, ni toman riesgos, ni buscan la manera rápida de ganar dinero rápida y fácilmente. Gracias a su manera habitual de pensar sobre su dinero, su riqueza va aumentando cada año. Al final, sobrepasan la marca del millón de dólares y, normalmente, siguen sobrepasándola.

Desarrolla la mentalidad de millonario

El filósofo empresarial Jim Rohn escribió: «Llegar a ser millonario no es tan difícil, pero no es lo más importante. La parte más importante de hacerte millonario es la persona en la que te has convertido para acumular un millón de dólares».

Es una idea maravillosa. Para ser rico, has de desarrollar una mentalidad totalmente diferente a la que tiene una persona normal que se preocupa por el dinero casi toda la vida. Si quieres conseguir tus objetivos financieros y conservar tu dinero tendrás que desarrollar un carácter, una personalidad y unos hábitos totalmente diferentes a los que tienes ahora.

Mi asesor financiero me dijo en una ocasión: «El primer millón es extremadamente difícil de ganar, pero el segundo es casi inevitable».

Cuando te conviertas en ese tipo de persona que puede acumular un millón de dólares o más, serás ese tipo de persona que puede ganar también el segundo y el tercer millón. Incluso, aunque algo desafortunado ocurra y pierdas todo tu dinero, podrás recuperarlo de nuevo, con bastante rapidez, porque te habrás convertido en ese tipo de persona que puede ser millonaria. Y una vez te hayas convertido en ese tipo de persona, nunca perderás esa habilidad.

El primer hábito de los millonarios

Quizás el hábito más fácil de identificar de los millonarios es el de la *austeridad*. La gente rica tiene cuidado con su dinero. Distribuye sus fondos con cuidado e invierte después de una gran deliberación. Nunca compra cosas nuevas si puede comprarlas usadas. Nunca alquila si puede pedir prestado. Como dice el refrán inglés: «Si cuidas de los peniques, las libras se cuidarán a sí mismas».

Según Stanley y Danko, la mayoría de los millonarios no compran coches nuevos. Esperan a que uno de una buena marca tenga dos años y entonces lo compran. Incluso entonces, hacen que un buen mecánico inspeccione el vehículo detenidamente. Cuando ya están seguros de que es una compra excelente y de que está en buenas condiciones, compran el coche y lo aseguran con una garantía de cinco años. Después lo conducen entre cinco y diez años, y lo sustituyen por otro.

El valor de los coches nuevos cae un 20 % en cuando sale del concesionario. Al cabo de dos años, casi todos los coches han perdido entre un 30 y un 50 por ciento de su valor, pero siguen estando en condiciones excelentes y siguen estando cubiertos por la garantía de fábrica. Cuando compras un coche bueno de segunda mano, te ahorras miles de dólares, que podrás invertir y hacer crecer a un interés compuesto hacia tu objetivo final de la independencia económica.

Ahorra tu dinero

Los que se han hecho millonarios desarrollaron el hábito de ahorrar e invertir a una edad temprana. Como multimillonario, W. Clement Stone, escribió: «Si no puedes ahorrar, es que no están en ti las semillas de la grandeza».

George Clason, en su *bestseller The Richest Man in Babylon* (Berkley, 2002), escribió que la clave para el éxito financiero es «jugar tú primero». Recomienda ahorrar, como mínimo, el 10 % de tus ingresos, antes de cualquier otro gasto, durante toda tu vida laboral.

Los seres humanos somos criaturas de costumbres. Enseguida nos adaptamos a cualquier situación o circunstancia externa. Si ahorras el 10 %

de tu nómina y te acostumbras a vivir con el otro 90 %, enseguida ajustarás tu estilo de vida a otro un poco más bajo con el que te sentirás también cómodo. En poco tiempo, vivir en este otro nivel se habrá convertido en un hábito, y dejarás de preocuparte por ello.

Hay mucha gente que se endeuda demasiado y, por eso, la idea de ahorrar el 10 % de sus ingresos es tan difícil que ni se la plantea. En estos casos, recomiendo un proceso gradual en el que se empieza ahorrando el 1 % y viviendo con el 99 % restante.

Por ejemplo, si ganas dos mil euros al mes, intenta desde hoy mismo ahorrar veinte euros cada mes, o 67 céntimos al día. Podrás vivir con los 1980 euros restantes.

Ve al banco y abre una cuenta separada —tu cuenta de «independencia económica». El dinero que va a esa cuenta circula solo en una dirección, es decir, una vez pones dinero en esa cuenta, nunca puedes utilizarlo ni gastarlo por ninguna razón. *Solo* tiene una finalidad: ayudarte a alcanzar la independencia económica cuanto antes.

Una vez te hayas acostumbrado a vivir con el 99 % de tus ingresos, incrementa tus ahorros mensuales al 2 %. Al cabo de un año, estarás viviendo cómodamente con el 90 % de tus ingresos actuales. Continúa este proceso hasta que estés ahorrando el 15 % y hasta el 20 %. Apenas notarás la diferencia en tu estilo de vida porque será gradual. Pero la diferencia en tu vida financiera será absolutamente extraordinaria.

Asume el control total de tu vida financiera

En cuanto hayas desarrollado el hábito de pensar con más cuidado en tus ingresos y en tus ahorros, verás que cada vez gastas menos. Empezarás a pagar tus deudas y a no incurrir en otras nuevas. Comenzarás a retrasar o a aplazar los gastos y, al final, dejarás de comprar esos productos.

Mientras tanto, el hábito de ahorrar dinero de tu nómina hará que tu cuenta bancaria vaya creciendo. Al cabo de un año, tendrás unos pocos cientos de euros. En un par de años, tendrás unos pocos miles. Al cabo de entre diez y veinte años, tendrás varios cientos de miles o incluso un millón.

Conforme vaya creciendo tu cuenta, desarrolla el hábito de añadir cualquier suma inesperada de dinero que recibas a esa cuenta, para que crezca más rápidamente. Si vendes algo de tu casa, te dan un bono en el trabajo o recibes una devolución de impuestos, en lugar de gastar ese dinero inmediatamente, como hace la gente fracasada, ponlo en tu cuenta.

Activa la ley de la atracción

Este es un descubrimiento extraordinario: cuando empiezas a ahorrar dinero y te sientes positivo y feliz porque tu cuenta va creciendo, estas emociones positivas dotan a ese dinero una especie de energía que empieza a atraer más dinero a tu vida y a tu cuenta bancaria. Los amigos te pagarán las deudas que contrajeron tiempo atrás. Tendrás oportunidades de ganar dinero adicional que antes no habías tenido. Venderás cosas que has estado manteniendo durante mucho tiempo y que pensabas que no tenían valor. Y el hecho de añadir esas sumas de dinero a tu cuenta, desarrollará más energía positiva y atraerá más dinero.

A pesar de que había escuchado esta idea durante muchos años, yo siempre estaba arruinado y parecía que no podía hacer nada para salir de esa situación. Más tarde, unos dos años después de casarme, empecé mi propio negocio y me arruiné. Había podido comprarme una casa con los ahorros de toda mi vida, pero ahora tenía que venderla para tener dinero.

Nos mudamos a una casa de alquiler y, en ese momento, mi mujer, Barbara, me pidió que le diera 10 000 dólares de la venta de la casa. Discutimos un rato y después accedí. Ella cogió el dinero y lo depositó en otra cuenta bancaria a la que yo no tenía acceso. Por muchos problemas económicos que tuviéramos en los meses siguientes, ella nunca me dejó gastar ese dinero. Era su colchón.

Entonces, ocurrió algo increíble. A partir de ese día, nunca más volví a arruinarme. A pesar de que estábamos inmersos en una recesión económica y las empresas a nuestro alrededor empezaban a quebrar, nosotros nunca nos quedamos sin dinero. Cada semana, cada mes, entraba negocio nuevo, pagábamos las facturas, se nos abrían nuevas oportunidades y posibilidades interesantes en nuestras vidas. Al cabo de un par de años, pudimos

mudarnos de la casa alquilada a una bonita casa en un precioso barrio. Dos años después, nos compramos una casa que nos costó cinco veces más que la anterior, en un campo de golf, con vistas a dos lagos y con el mar al fondo.

Aprende a disfrutar al ahorrar tu dinero

En el capítulo 3 hemos descrito los hábitos como «respuestas condicionadas a los estímulos». Según esta definición, hay un hábito especial que la gente económicamente exitosa desarrolla con el tiempo, y es el hábito de gestionar el dinero que ganan de una forma determinada.

Cuando estamos creciendo, se nos anima a ahorrar en la medida de nuestras posibilidades. Sin embargo, de niños, vemos el dinero como una herramienta con la que podemos comprar caramelos, juguetes y otras cosas que nos hacen felices. Por consiguiente, empezamos a pensar que el ahorro es como un castigo, algo que nos duele y nos priva de caramelos, de juguetes y de un montón de placer, satisfacción y felicidad. Puesto que una motivación básica del ser humano es pasar del dolor al placer, de la incomodidad al confort, de la insatisfacción a la satisfacción, mucha gente desarrolla el hábito de asociar el gasto a la diversión y el ahorro a la infelicidad.

De adultos, este hábito se manifiesta en nuestro deseo de gastar dinero en cuanto lo ganamos. Mucha gente joven considera la nómina como una oportunidad de salir y gastar todo el dinero que pueda. Es por esto por lo que los restaurantes suelen estar llenos a finales y a principios de mes, cuando la gente acaba de cobrar.

Cambia tu manera de pensar

Tu trabajo consiste en invertir este hábito. En desconectar los cables de un conjunto de actitudes y volver a conectarlos a otro diferente. Tendrás que empezar a pensar en términos de placer cada vez que pienses en el ahorro y en la acumulación de dinero, y en términos de dolor cada vez que pienses en el gasto y en deshacerte de tu dinero.

La ley de la emoción dice: «Cualquier emoción en la que pienses demasiado, crecerá, como si fuera un fuego al que le vas echando leña». Cuanto más pienses en el placer y el disfrute que obtienes de ver crecer tu cuenta de ahorros y de inversión, más motivado estarás a gastar menos, a ahorrar más y a hacer crecer esa cuenta. En poco tiempo, al final de cada mes, en lugar de preocuparte por el dinero que te queda para pagar tus facturas, te dedicarás a revisar el dinero que se está acumulando en tu cuenta bancaria.

Mucha gente económicamente exitosa desarrolla el hábito de pensar en términos del placer y de la satisfacción que obtiene ahorrando, invirtiendo e incrementando su fortuna. En cambio, muchos fracasados económicamente obtienen más placer pensando en las formas de gastar su dinero nada más lo reciben.

Aparentar riqueza o ser rico

Stanley y Danko, en *The Millionaire Next Door*, explican que muchos millonarios conducen coches de segunda mano, viven en barrios normales, llevan ropas y relojes de precio medio, y tienen mucho cuidado con su dinero. Además, muy pocos de ellos gastan su dinero en barcos, en coches de lujo, en segundas residencias, en aviones privados, o en vacaciones caras. Stanley y Danko señalan que hay «aquellos que aparentan ser ricos y los que de verdad lo son». Tú deberías ser uno de los que son ricos de verdad, en lugar de esos otros que gastan grandes sumas de dinero, pero apenas tienen nada ahorrado en el banco.

Las personas con grandes fortunas desarrollan el hábito de «hacerse ricos poco a poco» en lugar de «hacerse ricos rápidamente» y, para ello, tienen dos reglas sobre el dinero. Regla número uno: *No malgastes el dinero*. Regla número dos: si alguna vez tienes la tentación, vuelve a la regla número uno.

La gente que se hace rica pasa mucho más tiempo pensando en sus finanzas que la gente que es pobre. Un adulto corriente dedica entre dos y tres horas al mes a pensar en su dinero, normalmente, cuando tiene que

pagar las facturas. En cambio, el millonario, dedica entre veinte y treinta horas al mes a pensar, estudiar y planificar sus finanzas. Puesto que el mero hecho de pensar detenidamente en tu dinero mejora drásticamente las decisiones que tomas respecto a él, la gente que invierte más tiempo en planificar sus finanzas, invariablemente, toma mejores decisiones y obtiene mejores resultados.

Practica la teoría de la cuña para hacerte rico

Voy a explicar una técnica excelente que enseño en mis seminarios para el éxito financiero. Se denomina la «teoría de la cuña» y te garantiza alcanzar la independencia económica más rápido de lo que imaginas.

La ley de Parkinson, desarrollada por el autor C. Norhcote Parkinson, dice: «Los gastos aumentan hasta cubrir los ingresos». Esto quiere decir que conforme van aumentando tus ingresos, tus gastos también van aumentando para cubrir tus ingresos. Independientemente del dinero que ganes, tus gastos siempre van a incrementar para consumir todos tus ingresos, e incluso un poco más. Con el tiempo desarrollas el hábito de gastar siempre todo lo que ganas o recibes.

A veces hago la siguiente pregunta a los asistentes: «Si pudierais agitar una barita mágica y doblar o triplicar vuestros ingresos, ¿resolvería esto vuestros problemas económicos?».

Después espero sus respuestas mientras me fijo en sus rostros. Casi inmediatamente, la gente levanta la mano, sonríe y dice que sí. Todos están de acuerdo en que si pudieran doblar o triplicar sus ingresos actuales, dejarían de tener problemas económicos.

Después les formulo la siguiente pregunta: «¿Alguno de vosotros ha duplicado o triplicado sus ingresos desde que empezó a trabajar?».

Tras una breve pausa, casi todos levantan la mano. Todos han doblado o triplicado sus ingresos desde su primer trabajo. Muchos de ellos incluso los han multiplicado por cinco o por diez y no solucionado nada de nada. Siguen teniendo problemas económicos y están endeudados porque están

sujetos a la ley de Parkinson: «Los gastos aumentan hasta cubrir los ingresos».

Ahorra la mitad de tus incrementos futuros

Así es cómo funciona la teoría de la cuña. Cuando le pides a alguien que ahorre una parte de sus ingresos actuales, casi siempre responde que es una buena idea, pero que no puede. Ahorrar parte de sus ingresos actuales, supondría reducir su nivel de vida: mudarse a una casa más pequeña, conducir un coche más pequeño, comer comida más barata y salir menos. Puesto que el ser humano es una criatura de costumbres, aunque racionalmente afirme que es buena idea ahorrar, la renuncia al nivel de vida que eso conllevaría le parece tan inaceptable que no puede autodisciplinarse a dar el primer paso.

La teoría de la cuña es diferente. En lugar de recortar tu nivel de vida actual, decides ahorrar el 50 % de cada *incremento* que recibas en tu nómina a partir de hoy. Esto es algo factible porque todavía no tienes ese dinero incluido en tus gastos diarios. Es mucho más fácil que te comprometas a ahorrar dinero que todavía no has recibido que decidir ahorrar dinero recortando tu nivel de vida actual.

Practicando algunas de las otras técnicas y métodos que explicaré más adelante, podrás incrementar tus ingresos en un 5, 10 o incluso 25 % al año. Para ser rico tienes que desarrollar el hábito, desde hoy mismo, de ahorrar el 50 % de estos incrementos *futuros*. Podrás seguir gastando el 50 % restante en lo que quieras, pero debes comprometerte a ahorrar la mitad del dinero que aún no tienes. No debería costarte.

Dependiendo de tu edad y del ritmo al que crezcan tus ingresos, si ahorras el 50 % de tus incrementos en los años venideros, pronto tendrás una gran suma de dinero. Y cuanto más dinero ahorres, más dinero atraerás hacia ti. Si te disciplinas y desarrollas el hábito de ahorrar la mitad de tus incrementos durante el resto de tu carrera, podrás devolver todas tus deudas, amasar una gran riqueza y, al final, ser económicamente independiente.

Desarrolla los hábitos de la gente rica

Los millonarios desarrollan otros hábitos para asegurarse de que no pierden dinero y de que su dinero crece constantemente. Uno de los mejores hábitos que puedes desarrollar es el de *conseguir un buen asesoramiento financiero* antes de hacer nada con tu cuenta. Pregunta a tu alrededor y busca a un asesor financiero que haya tenido éxito invirtiendo su propio dinero en las mismas áreas que él te recomienda. Tu habilidad de elegir buenos asesores financieros es un factor decisivo para tomar buenas decisiones de inversión.

Desarrolla el hábito de investigar antes de invertir. La regla es: «Dedica el mismo tiempo a estudiar la inversión como el que has tardado en ganar el dinero que estás pensando invertir».

Las decisiones financieras rápidas suelen ser decisiones equivocadas. Tómate tu tiempo, ve despacio, estudia hasta el más mínimo detalle de la inversión que estás pensando hacer antes de escribir el cheque. No permitas nunca que nadie te presione para que tomes la decisión de invertir. No tengas nunca la sensación de que una decisión es urgente y tienes que tomarla inmediatamente. Una persona rica para la que trabajé una vez me dijo: «Las inversiones son como los autobuses; siempre habrá otro».

A veces, las mejores inversiones son las que nunca llegas a realizar. Acostúmbrate a estudiar a fondo la inversión antes de pensar en desprenderte del dinero que tanto te ha costado ganar. Si hay algo que no entiendes o que te parece demasiado complicado, no inviertas en ello.

Warren Buffett, uno de los hombres más ricos del mundo gracias a su agudeza inversora, rechazó invertir en cualquier empresa de alta tecnología o puntocom durante el *boom* de los noventa. Todos le acusaron de estar desfasado y anticuado. A lo que él respondió: «No entiendo estos negocios y, por tanto, no pondré nada de mi dinero en ellos». Resultó estar en lo cierto cuando la burbuja tecnológica estalló.

Nunca confíes en la suerte

Un hábito importante para el éxito financiero es que te asegures adecuadamente contra cualquier riesgo que no puedas cubrir con un cheque.

Es sorprendente la cantidad de gente que dedica años a acumular dinero y después lo pierde todo por no tener un seguro adecuado. Desarrolla el hábito de pensar en lo que yo denomino «la peor opción posible». Pregúntate: «¿Qué es lo peor que podría pasar?».

Sea lo que sea, protégete contra ello. No confíes nunca en la suerte. La esperanza no es una estrategia, como tampoco lo es desear. La buena planificación, la organización detallada y un seguro adecuado, son los tres componentes esenciales de una estrategia para tu vida financiera.

Asegúrate de tener un seguro de vida que cubra a tu familia y todas sus necesidades económicas en el caso de que algo te ocurriera. Asegúrate de tener un seguro adecuado contra daños e incendios. Comprueba y actualiza tus pólizas regularmente para que cubran «el valor de reposición». Asegura tus coches contra los daños y la responsabilidad civil. Asegúrate de tener un seguro médico que cubra cualquier urgencia y una asistencia de larga duración.

A nadie le gusta gastar dinero en seguros, pero es una de las cosas más inteligentes que puedes hacer hacia tu independencia económica. Si te aseguras adecuadamente, nunca te pillarán desprevenido después de un accidente o una emergencia. Un beneficio adicional de estar totalmente asegurado es que te da una sensación de tranquilidad que te permite pensar con más claridad y ser mucho más efectivo en todo lo demás.

Protege tus activos

Cuando empieces a acumular dinero, desarrolla el hábito de proteger tu patrimonio contra impuestos innecesarios y demandas frívolas. Invierte en los servicios de un abogado especializado, en testamentos y en planificación patrimonial. Crea una sociedad limitada familiar bajo la dirección de un buen abogado y transfiere tus activos a la sociedad para que no puedan ser incautados en una demanda o te los quiten si algo te ocurriera. Como dice el refrán: «más vale prevenir que curar». Las pequeñas acciones que hagas de planificación, de investigación y de asegurar tus activos te pueden ahorrar una enorme suma de dinero en el camino hacia tu independencia económica.

Haz los deberes

Además de los hábitos comentados hasta ahora, otro hábito importante que la gente rica desarrolla es el de considerar detenidamente cualquier gasto antes de realizarlo. Esto implica informarse muy bien sobre los costes que intervienen en cualquier decisión financiera. El poder siempre lo tiene la persona que está mejor informada.

Desarrolla el hábito de negociar de forma más efectiva para obtener precios más altos cuando vendes y precios más bajos cuando compras. Un buen negociador puede llegar a ahorrar o a ganar un 10 %, un 20 % o incluso más en cualquier transacción financiera. Cada euro que ahorras o ganas es dinero adicional que puedes añadir a tu cuenta financiera.

Acostúmbrate a negociar. Pide tipos de interés más bajos. Solicita mejores términos y condiciones. Pide un pago inmediato cuando vendes y un pago aplazado cuando compras. Pide siempre de una manera agradable, cortés, expectante y confiada. Pero no tengas miedo de pedir lo que quieres y, si no lo consigues, vuelve a pedirlo o pide algo diferente.

Hazte rico poco a poco

Cuando alguien gana mucho dinero de golpe gracias al éxito en la bolsa, a un logro empresarial, al éxito en el mundo del espectáculo o a un invento, la historia sale en los periódicos y en las revistas. Pero esto se debe precisamente a que el gran éxito económico en poco tiempo es algo inusual.

La mayoría de las grandes fortunas se forman poco a poco. Están basadas en el principio del interés compuesto, lo que se ha denominado «el mayor poder del universo». El 99 % de los millonarios han amasado su fortuna en un periodo de tiempo prolongado y está basada en el crecimiento lento incremental como consecuencia del interés compuesto.

Cada euro que ahorras, si lo inviertes y lo proteges bien, puede crecer entre un cinco y un diez por ciento al año. Cuando tu dinero va creciendo, se va multiplicando y sigue creciendo. Según Stanley y Danko, lo normal es

que un millonario tarde 22 años en acumular un millón de euros desde el momento en que se planteó en serio su vida financiera. Se va haciendo rico poco a poco, incrementando gradualmente su capacidad de ganar dinero, ahorrando cada vez más de sus ingresos e invirtiendo ese dinero inteligentemente para que crezca y se multiplique con los años. Tú tienes que hacer lo mismo.

La búsqueda de la felicidad

El filósofo Aristóteles sostiene en su *Ética nicomáquea* que «el fin último de toda la vida humana es la consecución de la felicidad personal».

Ser económicamente independiente como consecuencia de haber desarrollado los hábitos millonarios es un magnífico objetivo, pero no es lo más importante. Lo más importante es la persona en la que te convertirás en cuanto a coraje, carácter, seriedad y persistencia. Como consecuencia de ser financieramente exitoso durante un largo periodo de tiempo, te sentirás verdaderamente feliz y satisfecho contigo mismo, y con los demás ámbitos de tu vida.

Este es el objetivo más valioso.

1. **Decide, hoy mismo, que vas a acumular más de un millón de euros entre los cinco y los siete próximos años. Escríbelo como un objetivo, elabora un plan, y haz algo hacia la consecución de este objetivo cada día.**
2. **Realiza un análisis completo de tu economía: calcula tu patrimonio neto, tus ingresos, tus gastos y tus deudas actuales.**
3. **Abre una cuenta de ahorro y empieza a poner dinero cada vez que puedas; no lo gastes nunca si no es para invertirlo o hacerlo crecer.**

4. **Empieza a ahorrar un porcentaje fijo de tus ingresos cada mes. Practica la teoría de la cuña y ahorra el 50 % de cada incremento salarial a partir de ahora.**
5. **Investiga antes de invertir; estudia cada detalle de la inversión y asegúrate de entender bien cómo se va a utilizar tu dinero y cómo se te devolverá.**
6. **Organiza tu vida financiera planificando tu patrimonio adecuadamente y contratando un seguro; crea una sociedad limitada con tu familia para proteger tus activos.**
7. **Practica la frugalidad. No compres nada nuevo si lo puedes comprar de segunda mano. No pagues nunca el precio total si puedes negociar. Retrasa los gastos importantes hasta que hayas tenido tiempo de pensar bien en ellos.**

Ve y cómprate un bolígrafo de cinco céntimos
y una libreta de diez, y empieza a escribir
ideas millonarias para tu vida.
BOB GRINDE

CAPÍTULO 6

Los hábitos que te pagan más y te promocionan más rápidamente

El individuo que quiere llegar a la cima en los negocios debe reconocer el poder de la fuerza del hábito —y debe saber que la práctica es lo que crea el hábito—. Tiene que ser rápido rompiendo con los hábitos que le rompen a él y apresurarse a adoptar aquellas prácticas que se convertirán en los hábitos que le ayudarán a conseguir el éxito que desea.
J. PAUL GETTY

El poeta Robert W. Service escribió: «El que quiera mandar debe aprender a obedecer». Los ejecutivos, los directivos y los empresarios más exitosos suelen ser excelentes empleados. Aprenden los hábitos que les ayudan a hacer aportaciones significativas y valiosas a sus empresas y organizaciones, por ello, cobran más y son promocionados más rápidamente que los demás. Este debería ser también tu objetivo.

Muchos millonarios son empresarios que han creado y han hecho crecer sus propias empresas. Pero muchos otros, son vendedores o ejecutivos de empresas prósperas que han hecho un trabajo excelente y que han tenido sueldos muy buenos tanto en dinero como en acciones.

Solo el 1 % de la población tiene el temperamento y las capacidades necesarias para ser empresarios de éxito. Pero el 99 % restante de la población puede manejarse bien en un puesto u ocupación específica. Puesto que la mayoría de la gente pasa el 95 % de su vida trabajando para

alguien, es fundamental que aprendas cómo hacerte valioso, es decir, indispensable. Esta es la clave para tu éxito en el trabajo.

Tus opciones son ilimitadas

En Estados Unidos existen más de 200 000 puestos de trabajo distintos en diferentes categorías. Hay un montón de labores que puedes hacer para conseguir un buen nivel de vida y la independencia económica, por lo tanto, tienes que desarrollar el hábito de pensar en el trabajo que más te gustaría realizar. En lugar de aceptar el primero que te ofrezcan, piensa siempre en cuál es tu trabajo ideal, como si pudieras diseñarlo personalmente.

La gente mejor pagada y más exitosa de nuestra sociedad hace lo que más le gusta siempre que puede. Deberías estar siempre alerta, examinándote objetivamente y, después, concentrarte en tus talentos y habilidades especiales.

Todos nacemos con la habilidad de hacer una o más cosas de una forma excepcional. Del mismo modo que tenemos inteligencias múltiples, también gozamos de múltiples habilidades. Serás verdaderamente feliz y exitoso cuando descubras el tipo de trabajo que encaja con los talentos únicos que tienes hoy o que puedes desarrollar en el futuro.

El trabajo ideal para ti

El doctor Viktor Frankl, fundador de la logoterapia, escribió que hay cuatro tipos de trabajo que puedes realizar. El primer tipo es aquel que resulta difícil de aprender y difícil de desempeñar. Un ejemplo de este podría ser que uno se encargara de la contabilidad de una empresa sin tener ningún tipo de aptitud natural para esta. Sin duda, no sería fácil aprender dicha tarea y, a pesar de desempeñarla durante muchos años, siempre se nos presentaría complicada. Mucha gente realiza trabajos o profesiones para los que no tiene las habilidades adecuadas y, por eso, su trabajo siempre es duro y poco gratificante. No dejes que eso te ocurra a ti.

El segundo tipo de trabajo que Frankl identifica es aquel que es difícil de aprender, pero fácil de realizar. Son trabajos como la mecanografía o ser piloto de aviación. Se necesita una dedicación y una concentración enorme para aprenderlos, pero una vez aprendidos, son relativamente fáciles de realizar. Por desgracia, este tipo de trabajos pueden llegar a hacerse aburridos o poco estimulantes. Normalmente, para realizarlos, no tienes que desarrollar ni tus capacidades ni tus talentos.

El tercer tipo de trabajo es aquel que es fácil de aprender, pero difícil de desempeñar. Los trabajos físicos entran en esta categoría; por ejemplo, cavar zanjas. Los trabajos físicos suelen ser fáciles de aprender, pero son siempre duros. Piensa, por ejemplo, en cortar leña.

La cuarta categoría de trabajos, y la más importante, es aquella cuyas tareas son fáciles de aprender y fáciles de realizar. Las aprendes fácilmente y las realizas de una forma tan natural que casi te olvidas de cómo y cuándo las aprendiste.

Como puedes imaginar, los trabajos y las tareas que son fáciles de aprender y fáciles de realizar, son los mejores indicadores de tus talentos y habilidades naturales. Es en estas tareas y trabajos donde más eficiente eres, donde obtienes mejores resultados y donde te pagan mejor. Durante tu vida y tu carrera, tendrías que estar continuamente analizando tus actividades para identificar las cosas que aprendes y haces fácilmente, y con las que obtienes mejores resultados y recompensas. Este tipo de trabajo es la clave del éxito profesional.

Concéntrate en lo que aportas

Aunque dirijas tu propio negocio, la responsabilidad más importante que tienes contigo mismo es la de identificar aquello que haces con más facilidad, con lo que más disfrutas y lo que más aporta a tu trabajo o a tu empresa. De esta manera, podrás organizar tu trabajo diario y tu vida laboral de tal manera que pases la mayor parte del tiempo haciendo las labores en las que te desenvuelves mejor y con las que obtienes mejores resultados. Esta es la clave del éxito empresarial.

El hecho es que la calidad de tu pensamiento determina la calidad de tu vida. Cuanto más tiempo pases pensando en quién eres —respecto a tus talentos y habilidades naturales, y a lo que más quieres de tu trabajo—, tomarás mejores decisiones y lograrás más objetivos. Esta manera de pensar es esencial para elegir un trabajo, un jefe, una industria o una carrera.

Antes de aceptar tu primer trabajo o cuando tengas que cambiar de trabajo detente un momento y dibuja una línea debajo del pasado. Imagínate que estás empezando de nuevo, con todos los conocimientos y habilidades que has aprendido hasta ahora. Busca a tu alrededor todas las oportunidades que tienes y después elige el trabajo más adecuado a tu nivel de conocimientos, habilidades y desarrollo. Invierte tu tiempo y tu vida con cuidado. Es todo lo que tienes y es irremplazable.

Busca la oportunidad antes que la seguridad

Cuando la gente me pregunta cómo puede ganar más dinero en su trabajo actual, yo le pregunto qué tipo de trabajo hace y para qué tipo de compañía trabaja. Suele responderme que trabaja en una industria en la que las ventas son flojas o están cayendo, o que trabaja para una empresa que no está creciendo. A veces, realiza un trabajo en el que el sueldo es fijo y tiene pocas oportunidades de prosperar o de conseguir un aumento de sueldo. En estos casos, les digo que están en una situación desfavorable con un futuro limitado.

Observa el mercado laboral actual. ¿Qué empresas e industrias están creciendo en ventas y popularidad? ¿Qué productos y servicios se están vendiendo bien? ¿Qué empresas están aumentando sus beneficios y el precio de sus acciones? ¿Qué ciudades o regiones del país tienen más compañías e industrias prósperas?

Si de verdad quieres ser millonario, has de estar dispuesto a hacer cambios importantes, incluso a mudarte a otro país si es necesario. Tendrás que estar preparado para dejar un trabajo o una industria si las previsiones para esa industria son desfavorables. Tendrás que ser honesto contigo mismo.

Muchas personas han cambiado totalmente sus vidas, han visto incrementar considerablemente sus ingresos, han avanzado por la vía rápida en sus carreras y se han acercado rápidamente a la independencia económica cambiando drásticamente de trabajo o de localidad.

Ignora el pasado y concéntrate en el futuro

Hay un concepto en contabilidad que se llama «el coste irrecuperable» y hace referencia al dinero que se ha gastado y no se puede recuperar. Son los fondos de la empresa que se han perdido para siempre, como, por ejemplo, la publicidad del año anterior. No se recuperan. No tienen valor. Se han hundido como en el fondo del mar.

En tu carrera profesional también tienes costes irrecuperables. A lo mejor, has invertido durante semanas, meses o años, en educación o en adquirir experiencia en un sector específico, pero el mercado ha cambiado y ya no existe demanda para tu especialidad. Nadie está dispuesto a contratarte o pagarte demasiado.

Mucha gente ha invertido una cantidad enorme de tiempo y dinero en potenciar unos talentos y unas habilidades para los que en la actualidad no hay un mercado ni lo habrá en el futuro, pero les cuesta enfrentarse o admitir esta realidad.

Practica regularmente el pensamiento de base cero

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar es el hábito del pensamiento de base cero. En esta manera de pensar sometes a juicio, regularmente, cada una de tus decisiones anteriores de la vida. Te preguntas: «¿hay algo de lo que hago actualmente, sabiendo lo que sé, que no volvería a hacer si tuviera la oportunidad?».

Formúlate esta pregunta para cada uno de los ámbitos de tu vida, especialmente, para tu trabajo, tu puesto, tu carrera y tu situación actual. Si no estuvieras haciendo lo que estás haciendo actualmente, y sabiendo lo que

sabes sobre ello, ¿volverías a hacerlo? Para formular y responder esta pregunta se necesita una gran dosis de valentía.

La verdad es que, en el inestable mundo actual, siempre encuentras situaciones en las que, sabiendo lo que sabes, no volverías a meterte si pudieras. Estas situaciones son casi siempre las causas originales del estrés y de la insatisfacción en tu vida. Son las que te provocan más exasperación y frustración. Si estás mucho tiempo en una situación de base cero, esta incluso podría llegar a enfermarte.

Si la respuesta a la pregunta anterior es «no», entonces, la siguiente pregunta debería ser: «¿Cómo podría salir de esta situación y cuánto podría tardar en salir?».

Normalmente, puedes cambiar toda tu vida simplemente reuniendo el valor para enfrentarte al hecho de que tu decisión anterior no ha resultado ser tan buena como pensabas que iba a ser. No hay de nada malo en ello. No eres perfecto. Todos tomamos decisiones de las que más adelante nos arrepentimos. La única pregunta es: «¿Cuánto tiempo vas a seguir en una situación que sabes que no es la adecuada para ti?». Es imposible que seas exitoso y feliz en tu carrera o en tu trabajo si, sabiendo lo que ahora sabes, no tomaras la decisión de volver a hacerlo.

Encuentra el trabajo ideal para ti

Una vez hayas decidido qué es lo que más te gusta hacer, aquello para lo que estás más capacitado, el lugar donde te gustaría vivir y el tipo de empresa en el que te gustaría trabajar, el siguiente paso es empezar el proceso de «entrevistas informativas». En lugar de aplicar para un puesto de trabajo en una empresa específica, limítate a buscar información sobre lo que está ocurriendo en esa empresa o industria. Imagínate que eres un periodista que está recogiendo información para escribir una noticia.

Empieza tu búsqueda llamando a la persona que toma las decisiones en una empresa de la industria que te interesa y dile algo así como: «estoy haciendo un estudio sobre esta empresa (o industria) y me gustaría que me

prestara unos minutos de su tiempo para preguntarle cómo ve la evolución y el desarrollo de su empresa en el futuro».

Te sorprenderá ver que la gente está muy dispuesta a hablar sobre su empresa. Después de haber hablado con gente de varias compañías, tendrás una excelente base de información que te permitirá identificar, primero, si quieres trabajar en esa industria y, segundo, en qué compañía te gustaría trabajar.

Hace varios años, cuando era nuevo en la ciudad y no tenía experiencia en el negocio, realicé este proceso con las cuatro compañías líderes del sector inmobiliario. Al cabo de un mes, recibí ofertas de empleo de las cuatro compañías y acepté la de la que tenía mejor fama y unas pautas de contratación más exigentes. ¡De verdad que este método funciona!

Recuerda que tu tiempo es tu vida. Elige con cuidado tu trabajo. Vas a tener que intercambiar una parte importante de tu vida por ese trabajo, y tu tiempo es más importante que el dinero que recibes. El dinero se puede sustituir, pero el tiempo que le dediques a ello se habrá esfumado para siempre.

Dedica tiempo a elegir bien

A la hora de elegir un nuevo puesto de trabajo, escoge bien a tu jefe. Una de las maneras más efectivas para avanzar rápidamente en la carrera es la de trabajar para un jefe excelente. Un jefe excelente es, sin lugar a duda, alguien que es competente y capaz, positivo y constructivo, y con el que puedes aprender y crecer rápidamente. La mayoría de la gente exitosa dice que sus jefes han sido un factor clave en su éxito.

Por otro lado, hay gente que cae en el error de aceptar cualquier trabajo que le ofrecen cuando necesita trabajar, sea cual sea su jefe. Aceptan cualesquiera que sean las tareas, los horarios y las condiciones laborales que les ofrecen. En lugar de confiar en sí mismos y elegir libremente, se convierten en personas reactivas y sumisas. En lugar de verse a sí mismos responsables y al mando de sus propias carreras, se ven como agentes pasivos que no hacen más que lo que se les pide. Esto no es lo tuyo.

Dos hábitos para avanzar rápidamente

Durante años, me han invitado para dar charlas a estudiantes de empresariales y siempre me han pedido consejo sobre cómo salir adelante en el mundo laboral. Esto es lo que les digo: «Podéis desarrollar dos hábitos que os ayudarán a avanzar más rápidamente que cualquier *secreto del éxito* que aprendáis. Estos hábitos os servirán tanto si sois empleados, directivos, emprendedores o dueños de una empresa. Son hábitos sencillos, fáciles de aprender y tienen un poder increíble».

Hábito uno

Recuerda que la jornada laboral no es más que un promedio y que es para los empleados corrientes. No tiene nada que ver contigo.

Si la jornada laboral empieza a las 08:30 de la mañana, deberías estar en el trabajo a las 08:00 en punto, y deberías trabajar continuamente todo el día. Si el horario termina a las 17:00 horas, deberías seguir trabajando hasta las 17:30 o hasta las 18:00 horas, o incluso más. El mero hecho de empezar antes, trabajar duro y terminar más tarde incrementará tu productividad entre un 50 y un 100 %. Enseguida, la gente que tiene poder para ayudarte a avanzar se dará cuenta de estos hábitos y te dará una ventaja sobre cualquiera de tus compañeros.

Hábito dos

Tan pronto sientas que has llegado a la cima de tu trabajo, ve a tu jefe y dile: «quiero más responsabilidad». Dile que te gusta mucho tu trabajo y que quieres contribuir más a tu empresa. No le estás pidiendo más sueldo ni un reconocimiento especial, simplemente quieres más responsabilidad.

Toma la iniciativa y haz tu trabajo más rápidamente

Recuerda que he hablado de la importancia de estar orientado a la acción y de tomar la iniciativa. En cualquier trabajo, en cualquier sector y en cualquier área, estas cualidades te harán sobresalir por encima de todos los demás. Tanto si trabajas para alguien como si eres tu propio jefe, si asumes responsabilidades y haces el trabajo rápidamente, conseguirás más sueldo y más promociones que con cualquier otro hábito que desarrolles.

Acelerando mi carrera

Hace varios años, entré a trabajar en una empresa importante con unos 200 empleados. Era el último mono de la empresa. Trabajaba en una oficina enana, con tan solo una mesa y una silla, y sin cuadros en las paredes. Me iban dando pequeñas tareas diferentes cada semana.

Un par de semanas más tarde y un poco decepcionado, fui a ver a mi jefe, el presidente de la compañía, y le dije que estaba atascado en mi trabajo y que quería más responsabilidad. Lo cierto es que me gusta trabajar y ahí me estaba aburriendo. Quería estar más ocupado y más activo. Mi deseo de más responsabilidad era totalmente egoísta.

Recuerdo que mi jefe sonrió y me dijo que lo pensaría, pero no pasó nada. A continuación, cada vez que me encontraba a mi jefe terminaba la conversación diciendo: «por cierto, me encantaría tener más trabajo, más responsabilidad».

Al final, al cabo de dos semanas de empezar mi campaña, mi jefe me pidió que le hiciera un trabajo que no estaba en la descripción

básica de mi trabajo. Le di las gracias efusivamente, me fui a mi despacho y empecé a trabajar.

Y, entonces, desarrollé un hábito que cambió mi vida. Tan pronto como recibí esa responsabilidad adicional, empecé a hacer el trabajo rápido y bien. Trabajé hasta altas horas de la noche y los fines de semana para terminarlo excelentemente y ofrecérselo a mi jefe.

Me había dado esa tarea un viernes por la tarde, y el lunes por la mañana ya la había terminado y se la dejé encima de su mesa. Cuando llegó me dijo que no la necesitaba inmediatamente, pero me agradeció haberla hecho tan deprisa.

Pide continuamente más trabajo

Unos días más tarde me agradeció de nuevo que hubiera hecho tan bien y tan rápido el trabajo. Aproveché esa oportunidad para pedirle, inmediatamente, más trabajo. Enseguida, me dio otro, y otro, y otro. Cada vez, fuera lo que fuera, aceptaba el trabajo con todas mis ganas y me apresuraba a realizarlo, y siempre se lo entregaba antes de que lo necesitara. Esto no pasó inadvertido.

Además, empecé a observar algunas de las tareas en las que ocupaba su tiempo y, sin preguntárselo, empecé a trabajar en ellas y a realizarlas, también, para que ya estuvieran hechas cuando él fuese a hacerlas. Respondía cartas, intentaba solucionar los problemas con el servicio a los clientes, visitaba a los clientes y

recogía información para ahorrarle tiempo. Esto, tampoco pasó inadvertido.

Tu oportunidad llegará

Entonces, un día, llegó un proyecto muy importante y me preguntó si estaba interesado en hacerme cargo de él. Era un proyecto de un área en la que nunca había trabajado, pero acepté inmediatamente. Puse todo mi corazón para terminarlo pronto y bien.

Después de esto, llegó otro proyecto, y otro, y otro. Al final del año, tenía a tres departamentos de la compañía trabajando para mí. Me habían trasladado al segundo despacho más grande del edificio y tenía un equipo de 23 empleados. Me encargaba de realizar trabajos que generaban millones de dólares en ventas y rentabilidad.

Al haberme creado la fama de ser el chico siempre dispuesto de la empresa, el que hacía las cosas mejor y más rápidamente, mi popularidad fue aumentando continuamente. Mis ingresos se duplicaron primero y, luego, se triplicaron. Recibía bonificaciones e incentivos especiales que me permitieron comprarme una casa nueva y un Mercedes.

Poco tiempo después, fui contratado por el presidente de otra corporación muy importante y pasé a triplicar mi salario de entonces. Más tarde, me enteré de que mi jefe anterior había acabado pagándome más en salarios y en bonos de lo que jamás había pagado a un empleado en sus 25 años de carrera. Me gané cada

uno de esos peniques pidiendo más responsabilidad y haciendo el trabajo rápido y bien. Tú puedes hacer lo mismo.

En el *bestseller* de Larry Bossidy, *Execution* (Crown Publishing, 2002), basado en sus muchos años dirigiendo la corporación *Fortune 500*, escribe que la gente más valiosa con la que se ha encontrado en sus empresas es aquella que ha desarrollado el hábito de cumplir con sus responsabilidades y de realizar rápidamente el trabajo para el que fue contratada. En todos los estudios de gente exitosa, siempre destaca esta característica. En cualquier trabajo o en cualquier organización, la gente exitosa asume responsabilidades y actúa rápidamente para cumplirlas y obtener los resultados esperados. Y en los negocios, los resultados lo son todo.

No pierdas el tiempo

Uno de los hábitos más importantes que has de desarrollar y que te ayudará en cualquier trabajo es el de aprovechar todo el tiempo que trabajas.

Según Robert Half International, el empleado medio trabaja un 50 % del tiempo de su jornada laboral. El otro 50 % lo pierde conversando inútilmente con sus compañeros, mirando constantemente el correo electrónico, llegando tarde a trabajar, tomando café, alargando las comidas y marchándose pronto a casa; y también haciendo llamadas telefónicas privadas, leyendo el periódico, haciendo cosas personales y navegando por internet. Por lo común, el trabajador medio *solo* dedica la mitad del tiempo que le pagan a hacer tareas relacionadas con el trabajo.

Y peor aún, cuando un empleado corriente está trabajando, prioriza las tareas que más le divierten y las que le resultan más cómodas, en lugar de hacer las que son difíciles e importantes. La mayoría de la gente dedica su tiempo a realizar actividades de baja prioridad. Si te disciplinas a concentrarte en las tareas de alta prioridad y haces que cada minuto cuente,

inmediatamente te diferenciarás de los demás y tomarás las riendas de tu carrera y de tu futuro.

Toma la decisión de aprovechar todo el tiempo que trabajas. Empieza un poco antes y, cuando llegues a la oficina, ponte a trabajar inmediatamente. Si alguien quiere hablar contigo, dile que sí, pero no ahora. Ahora tienes que trabajar.

Repítete constantemente el mantra: «¡Voy a trabajar!». Diles a tus compañeros que socializarás con ellos después del trabajo, si tienes tiempo. Y vuelve al trabajo.

Sé un gran trabajador

Imagínate que una firma de consultoría va a ir a tu empresa dentro de un año a realizar un estudio. En este estudio, van a pedir a todos los empleados que clasifiquen a los demás empleados según lo que trabajan. Imagínate que tu objetivo es estar en este estudio en lo más alto de la clasificación. Cada día de trabajo, imagínate que estás siendo observado con cámaras ocultas. Al final del mes o del año, van a votar quién es el que más trabaja de la empresa. Tu misión es ganar esa votación.

La mejor manera de atraer la atención de los que pueden ayudarte a avanzar rápidamente es desarrollando el hábito de trabajar duro. En todos los estudios realizados de gente exitosa, tanto si son atletas, ejecutivos, emprendedores o millonarios, el hábito más obvio es que trabajan más horas y más duramente que sus compañeros.

Únete a la élite

Se han realizado muchos estudios sobre la riqueza y la pobreza en Estados Unidos y en el mundo entero. Estos estudios intentan explicar la distribución de los ingresos y suelen utilizarse como base para las prestaciones sociales, las prestaciones de desempleo y los niveles impositivos.

Una y otra vez, estos estudios demuestran que la gente mejor pagada en cualquier sector trabaja una media de sesenta horas semanales. La gente

peor pagada, los que están en el límite de la pobreza, trabaja menos de veinticinco horas semanales. Los hogares con más ingresos en EE. UU. son aquellos que tienen a dos o más personas trabajando muchas horas. Los más pobres son aquellos en los que quizá hay una sola persona que trabaja unas pocas horas a la semana.

Existe una relación directa entre la cantidad y la calidad de las horas que trabajas y el salario que percibes, igual que existe una relación entre la cantidad y la calidad de las horas que trabajas y la rapidez con la que eres promocionado. También hay una relación directa entre lo mucho que trabajas y el valor de la contribución que haces a la compañía. La gente que trabaja más horas es, indudablemente, más valiosa, gana más y es promocionada más rápidamente que la gente que trabaja menos horas.

La clave del éxito profesional

Andrew Grove, quien fue durante mucho tiempo el consejero delegado de Intel, fue entrevistado por la revista *Fortune* hace algún tiempo y le preguntaron cuáles pensaba que habían sido los cambios más relevantes que habían tenido lugar en el mundo empresarial en la última década. Él respondió: «En mi opinión, los dos cambios más importantes fueron: primero, que actualmente todas las personas son los arquitectos de sus propias carreras. Las personas han de verse a sí mismas como las únicas responsables de todo cuanto les acontece, especialmente, por sus hábitos de trabajo y por su formación y desarrollo. Nadie puede esperar que sea la compañía la que asuma la responsabilidad de sus carreras».

Su segunda observación fue aún más importante. Dijo que, actualmente, la clave del éxito en cualquier trabajo es «añadir valor». Antiguamente podías conseguir un trabajo, llegar a un cierto nivel de cumplimiento y, después, vivir a costa de esos logros anteriores durante meses, e incluso años. Sin embargo, actualmente, cada día tienes que buscar la manera de añadir valor. A tu compañía ya no le interesa lo que lograste en el pasado. Ahora la pregunta es: «¿Qué has hecho para mí recientemente?».

Gary Hamel y el fallecido C. K. Prahalad fueron dos de los mejores pensadores estratégicos del mundo. En su libro *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1996), escribieron que la clave de una compañía para su ventaja competitiva es proyectarse a cinco años vista e identificar las competencias y habilidades esenciales que va a necesitar para ser líder del mercado en ese momento.

Del mismo modo, uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar es el de mirar a tres o cinco años vista e identificar las habilidades y competencias adicionales que vas a necesitar para estar entre los mejores de tu sector en ese momento. ¿Cuáles son las tendencias en tu industria? ¿Cuáles son las habilidades que tiene la gente mejor pagada de tu industria actualmente? ¿Hacia dónde se dirige tu industria y qué vas a tener que dominar a la perfección dentro de tres o cinco años si quieres tener unos ingresos excelentes? Estas son las preguntas que determinan la dirección de tu carrera.

La carrera ha comenzado

El escritor y gurú empresarial Peter Drucker, escribió: «La única habilidad que será importante en el siglo XXI es la de aprender nuevas habilidades. Todo lo demás quedará obsoleto con el tiempo».

Se suele decir que «aquello que te ha llevado a estar donde estás ahora, no basta para mantenerte allí». El autor empresarial Tom Peters dice: «Aquello que hoy haces bien, vas a tener que hacerlo inmensamente mejor si quieres mantener tu posición actual». La carrera ha comenzado y tú estás en ella.

Busca continuamente maneras de añadir valor, de aportar más de lo que aportas actualmente. No olvides que eres un «trabajador del conocimiento» y que el valor de tu trabajo no viene determinado por las horas que dedicas, sino por los resultados que consigues en esas horas.

Acostúmbrate a concentrarte en los resultados más importantes y valiosos que puedes conseguir en tu posición. Mira siempre hacia delante e identifica las habilidades y las aptitudes adicionales que deberías desarrollar para añadir más valor y conseguir mejores resultados. De esta manera,

podrás posicionarte en el mismo nivel que los mejores y prosperar en tu carrera.

Apariencia de ganador

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar y que tendrá un efecto increíble en el avance de tu carrera tiene que ver con tu aspecto e imagen personal. Desarrolla el hábito de vestir como una persona decidida en la vida.

Los seres humanos somos intensamente visuales. Nos influye enormemente la apariencia externa de la gente. Algunos estudios indican que formamos la primera impresión de alguien en los primeros cuatro segundos de conocerlo y, después, sacamos las conclusiones sobre esa persona en los siguientes 30. Después de habernos hecho un juicio sobre alguien, nuestra mente lucha por justificar la decisión que ha tomado. Algo abrupto o chocante ha de ocurrir para que cambiemos nuestra primera impresión.

A veces, la gente dice, «nadie debería juzgarme por mi apariencia externa». Es una bonita idea, pero el hecho es que juzgamos a toda la gente que conocemos por su apariencia externa, normalmente, en 30 segundos. Es así cómo funciona nuestra mente.

Una de las reglas para el éxito es: «¡Todo cuenta!». Todo ayuda o perjudica. Todo suma o resta. Todo te ayuda a avanzar hacia el objetivo que has elegido o te aleja del mismo. ¡Todo cuenta! Esta regla se aplica a tu aspecto personal.

En la imagen que proyectas, también cuenta todo. Si no ayuda, perjudica. Uno de los cambios más inteligentes que puedes hacer es comprarte un par de libros sobre imagen personal y seguir sus consejos para seleccionar tu ropa, tu aseo, tu maquillaje y tus accesorios para dar una imagen de persona competente, eficiente y fiable.

Los seres humanos solemos ser increíblemente perceptivos y estamos muy influenciados por la apariencia externa de otros. Si te esfuerzas en vestir bien y dar la imagen de persona capaz, se te abrirán más puertas.

Lo que todas las compañías quieren

Los dueños y los directivos de las empresas quieren sentirse orgullosos de su personal. Mucha gente trabaja duro y hace un buen trabajo, pero no consigue ser promocionada por culpa de su apariencia externa. Muchas veces tienen sobrepeso y son descuidados. Llevan el pelo demasiado largo o mal cuidado. Su vestimenta y los accesorios no están bien elegidos y no son adecuados. Llevan los zapatos sucios o no pegan con la vestimenta. Por todo ello, la gente que está a su alrededor, especialmente sus superiores, los menosprecian e ignoran sus opiniones.

En los capítulos 7 y 8, hablaremos de cómo crear una empresa y también sobre las ventas y el *marketing*. En estos capítulos, explicaremos la importancia de posicionar y crear una marca a la hora de vender un producto o servicio. Ambos conceptos también son aplicables a ti y a tu vida laboral.

Aquí tienes un ejercicio. Piensa en tomarte una foto el día que empieces a trabajar. Imagínate pasando esta foto a otros y preguntando: «¿Qué tipo de persona es?».

¿Cómo te describiría la gente que no te conoce después de mirar esa fotografía tuya con tu aspecto habitual? ¿Dirán que eres una persona excelente, bien organizada y eficiente? ¿O dirán algo menos halagador?

Mira tu mesa de trabajo, tu cartera o tu coche y piensa qué tipo de persona trabaja o conduce un coche como ese. Si otra persona mirara tu espacio de trabajo ¿diría que eres una persona eficiente, productiva y bien organizada?, ¿o diría otra cosa?

Una evaluación externa

Aquí tienes otro ejercicio. Imagina que una firma externa de consultoría va a entrevistar a todos tus compañeros de trabajo y va a preguntarles qué palabras utilizarían para describirte.

¿Qué palabras utiliza la gente para describirte en tu ausencia? En base a su experiencia contigo, a tu carácter y a tus hábitos de trabajo, ¿cómo habla la gente de ti a otros cuando tú no estás? ¿Cómo te gustaría que hablara?

¿Qué palabras te gustaría que utilizara? ¿Qué palabras de las que tus compañeros utilizan para describirte te ayudarían en tu carrera?

Por último, ¿cómo podrías desarrollar los hábitos de caminar, hablar, vestirte, trabajar y comportarte de tal manera que los demás te describieran en términos más positivos y halagadores? ¿Te ayudaría el que la gente dijera que eres extremadamente competente, eficiente, honesto, amable, útil y que siempre hace las cosas rápido y bien?

¿Cómo podrías cambiar o reestructurar tu aspecto y tus hábitos en el trabajo para que, en algún momento del futuro, la gente utilice estas palabras cuando piensa y habla de ti? ¿Qué pasos podrías dar inmediatamente para que la gente, en sus mentes, te identificara con estas palabras?

Sé un buen jugador de equipo

Uno de los hábitos más importantes que has de desarrollar durante tu carrera es el de trabajar bien con otras personas. Tu habilidad de ser un buen jugador de equipo al principio de tu carrera y de ser un buen líder de equipo, más adelante, incrementará tu valor para tu compañía igual que cualquier otro hábito o competencia que desarrolles.

Los investigadores han descubierto que en momentos de incertidumbre económica y de despidos masivos, las últimas personas en ser despedidas son las más populares y útiles. La gente que sigue en su trabajo cuando la situación económica se pone difícil es la que es más querida y la que se lleva mejor con más gente. Debes esforzarte por ser uno de ellos.

Concéntrate en el servicio al cliente

A veces pregunto a los asistentes a mis conferencias: «¿Cuántos trabajáis en el servicio al cliente?». Pocos levantan la mano. Entonces les digo: «Todos estáis en el negocio del servicio al cliente. Todos tenéis que servir a los

clientes, independientemente de cuál sea vuestra posición en la organización».

Desarrolla el hábito de ver a todos los que te rodean como clientes de algún tipo y de verte a ti mismo como un especialista en el servicio al cliente. Se puede definir a un cliente como «cualquier persona de la que dependas para conseguir el éxito en tu trabajo, y cualquier persona que dependa de ti para conseguir el éxito en su trabajo o en el mundo exterior».

Según esta definición tienes varios tipos de clientes. Primero, tienes a los clientes externos. Son aquellos que compran y utilizan el producto o el servicio que tu compañía produce. Satisfacer a estas personas es indispensable para tu éxito. Las personas que son más vitales en el servicio a los clientes de la compañía son siempre las más valoradas y apreciadas.

También tienes otros clientes dentro de tu organización. Estos clientes son tu jefe, tus compañeros de trabajo y tus subordinados. Tu éxito depende de ellos y, hasta cierto punto, cada uno de ellos depende de ti. Cuanto mejor sirvas a tus clientes internos, más productivo y valioso serás para tu compañía.

Tu mejor cliente

Empecemos por tu jefe. Él es tu cliente más importante. Puedes dejar de satisfacer a cualquier otro cliente de tu organización, pero mientras tu jefe continué queriéndote y apoyándote, tu trabajo estará asegurado. En cambio, si complaces a todas las personas de dentro y de fuera de tu organización, pero no satisfaces a tu jefe, tu trabajo estará en peligro. Tu jefe es, por lo tanto, tu cliente número uno.

Aquí tienes un ejercicio. Escribe una lista de todas las cosas por las que crees que te han contratado. Enséñasela a tu jefe y pídele que las ordene por prioridades. Pídele que empiece por la más importante y que siga en orden descendente.

Poca gente hace esto con sus jefes. Si vas a ver a tu jefe con este ejercicio, se sentirá halagado y complacido. Pero si pones tu empeño en trabajar en esta lista de tareas con tu jefe, saldrás de la reunión conociendo mucho más cuáles son las verdaderas prioridades de tu trabajo.

A partir de ese momento, desarrolla el hábito de trabajar siempre en la tarea más prioritaria para tu jefe. Si te pide una nueva tarea, pregúntale inmediatamente qué orden de prioridad tiene en comparación con los otros trabajos que estás realizando. Deja bien claro que tu objetivo principal es trabajar en aquello que tu jefe considera que es lo más importante.

Ayuda a otros a ser efectivos

Si tienes subordinados, realiza el mismo ejercicio con ellos. Haz que cada uno de ellos haga una lista respondiendo a la pregunta: «¿por qué estoy en nómina?». Lee las descripciones con cada uno de los miembros de tu equipo y ayúdales a organizar sus listas por prioridades. A partir de entonces, haz todo lo que puedas por asegurarte de que cada uno de tus subordinados trabaja en lo que tú consideras que es lo más importante para que su contribución a tu organización sea lo más valiosa posible.

Tus compañeros de trabajo también son tus clientes porque dependes de ellos para ciertas cosas. Siempre deberías procurar ayudarles a realizar su trabajo de una forma más eficiente. Por la ley de la reciprocidad, la cual dice que la gente siempre intenta corresponder a cualquier cosa que hagas por ella, tus compañeros buscarán la manera de ayudarte a hacer aún mejor tu trabajo.

En el libro *Power and Influence: Beyond Formal Authority* de John Kotter (Free Press, 2008), el autor concluye que el poder en una organización está basado en lo que él denomina «las dependencias gestionadas». Estas dependencias hacen referencia a la gente en la que puedes influir, pero sobre la que no tienes el control. Es decir, la gente que no depende de ti para su trabajo ni para su salario. Son personas independientes pero cuya ayuda y cooperación necesitas si quieres prosperar.

Escribe una lista con todas las personas de dentro y de fuera de la organización cuya asistencia, cooperación y apoyo necesitas para realizar tu trabajo lo mejor posible. Acostúmbrate a cultivar la relación con estas personas y a ayudarles para que también ellas puedan cumplir mejor con sus responsabilidades.

Siembra y cosecha

En el capítulo 1, he comentado que la ley de la causa y el efecto es el abuelo de las leyes de la filosofía occidental, la ley de hierro del cosmos. La versión bíblica de esta ley es la ley de sembrar y cosechar. Esta ley dice que eso mismo que siembras es lo que cosechas. En el mundo laboral, esto quiere decir que aquello que pongas o que hagas por los demás, al final, te volverá.

Observa que esta ley tiene un orden específico. Primero, siembras; después, recoges. Mucha gente intenta recibir antes de sembrar o, incluso, sin sembrar. Pero no es así cómo funciona el mundo.

Primero tendrás que ver cómo puedes ayudar a los demás. Después, casi automáticamente, la gente estará predispuesta a ayudarte cuando lo necesites. Una de las grandes reglas del éxito es *esta*: «Cuanto más des de ti mismo sin esperar nada a cambio, más cosas recibirás de fuentes inesperadas».

Desarrolla el hábito de sembrar más de lo que cosechas, de ir más allá y de hacer más de aquello por lo que te pagan. Haciendo esto estarás preparando el camino para ganar más en el futuro. Busca siempre nuevas maneras de añadir valor a lo que haces.

Presidente de tu propia compañía

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar para prosperar en tu compañía es el hábito de verte a ti mismo como trabajador independiente. Piensa que eres el *presidente* de tu propia empresa de servicios. Actúa como si poseyeras el 100 % de las acciones de la empresa para la que trabajas. Trátala como si fuera tuya. Desarrollando el hábito de verte a ti mismo como empleado independiente, asumes la responsabilidad total de ti mismo, de tu compañía y de tu carrera. Y asumiendo esta responsabilidad y viéndote como el presidente de tu propia empresa, cambiarás tu personalidad y tu carácter. Tu actitud mejorará y tus acciones estarán mejor enfocadas, serán más eficientes y deliberadas.

Un estudio realizado en Nueva York hace unos años llegó a la conclusión de que tan solo el tres por ciento de los empleados se consideran empleados independientes. Pero este tres por ciento es el que siempre ha estado mejor pagado y al que se ha promocionado más rápidamente. Es el tres por ciento de empleados que asumen una responsabilidad personal y toman la iniciativa. Están orientados a la acción y siempre buscan la manera de añadir más valor a sus compañías. Buscan experiencias de formación adicional para incrementar la calidad y la cantidad de los resultados que obtienen en sus trabajos.

Si te ves como el presidente de tu propia compañía, totalmente responsable de tu propio trabajo y de tus propios resultados, enseguida atraerás la atención de la gente que más puede ayudarte. Se te presentarán más oportunidades. Serás promocionado a puestos de mayor responsabilidad y autoridad. Serás más respetado y querido por la gente que te rodea. Al final, dejarás a todos atrás.

Sé positivo y alegre

Quizá la decisión más útil que puedes tomar sea la de desarrollar el hábito de ser una persona agradable y positiva. Evita criticar, condenar o quejarte. No te impliques en cotilleos o en quejas con tus compañeros. Imagínate que todo lo que dices en el trabajo se va a repetir y a enviar a todos por correo electrónico. Cuida tus palabras. Busca siempre algo bueno que decir de las personas.

Sé siempre alegre y amable. Sé paciente y tolerante. Sé educado y cortés. Sé cuidadoso y considerado. Sé el tipo de persona con el que todo el mundo quiere trabajar.

En nuestro mundo empresarial moderno, la gente que es competente, dispuesta, amable y agradable es siempre la que más dinero gana y la que es promocionada más rápidamente. Acostúmbrate a buscar lo bueno de cada persona y de cada situación, concéntrate en ayudar a otras personas y en añadir valor a tu compañía. Estos hábitos te ayudarán tanto o más que cualquier otra cosa que hagas.

1. **Identifica aquello que encuentras fácil de aprender y fácil de hacer, y aquello con lo que más disfrutas en tu trabajo. Busca un trabajo acorde a estas preferencias.**
2. **Identifica tus talentos y habilidades únicas, y dedícate a ser absolutamente excelente en esas áreas.**
3. **Desarrolla el hábito de pedir más responsabilidad y de aceptar la responsabilidad de los resultados. Cuando tengas oportunidad de actuar, hazlo rápidamente.**
4. **¡Haz el trabajo rápidamente! Cuanto más deprisa trabajes, más energía tendrás, más cosas harás y antes serás promocionado a niveles superiores de responsabilidad.**
5. **Trabaja todo el tiempo que trabajas; si empiezas a trabajar antes, trabajas duro y te quedas hasta más tarde, enseguida te diferenciarás de los demás.**
6. **Desarrolla el hábito de trabajar con otras personas; busca siempre la manera de contribuir y ayudarles a hacer su trabajo mejor y más rápidamente.**
7. **Concéntrate en satisfacer a tus clientes en el trabajo, tanto a los de dentro como a los de fuera de la compañía.**

El trabajo es una extensión de la personalidad. Es un logro. Es una de las formas por la cual uno se define a sí mismo, y mide su valía y su humanidad.

PETER DRUCKER

CAPÍTULO 7

Los hábitos de los mejores empresarios

El esfuerzo continuado y constante,
la persistencia y la determinación ganarán.
No permitas que el hombre que tiene estas cualidades se desanime.
JAMES WHITCOMB RILEY

Todo lo que ocurre en la vida es cuestión de probabilidades. Hay una probabilidad de que prácticamente cualquier cosa ocurra. Hay una probabilidad de que vivas muchos años una vida feliz, sana y próspera. Hay una probabilidad de que conduzcas hasta tu trabajo y vuelvas a tu casa sano y salvo cada día. Los actuarios y los estadistas pueden determinar estas probabilidades con bastante precisión. El mundo entero de las aseguradoras y el de las finanzas e inversiones está basado en estos números.

La mayoría de los que se han hecho millonarios en EE. UU. son empresarios, ejecutivos o profesionales independientes. Si tienes aptitudes y eres buen conocedor de las operaciones de las empresas exitosas, incrementarás la probabilidad de ganar mucho dinero, conseguir la independencia económica y hacerte millonario. Afortunadamente, todas las aptitudes empresariales se pueden aprender mediante el estudio y la práctica. En este capítulo, conocerás los hábitos más importantes que practican los empresarios más exitosos de cada sector. Tu trabajo consiste

en adoptar estos hábitos y después aplicarlos en todas tus actividades empresariales.

El objetivo de una empresa

¿Cuál es el objetivo de una empresa? Hay quien dice que es obtener beneficios. Sin embargo, Peter Drucker dice que «el objetivo de una empresa es atraer y mantener a sus clientes». Todos los beneficios son la consecuencia de atraer y mantener a un número suficiente de clientes y de servirles de una manera ventajosa.

El hábito más importante que has de desarrollar para el éxito empresarial es el hábito de pensar todo el tiempo en tus clientes. Concéntrate intensamente en ellos; ponte en su mente y en sus corazones, y mira todo lo que haces desde su punto de vista. Mañana, tarde y noche, deberías poner a tus clientes en el centro de tus pensamientos en todas tus actividades empresariales.

La intención de todas las actividades empresariales es la satisfacción del cliente. Las empresas prosperan y crecen gracias a que satisfacen a sus clientes mejor que la competencia. Las empresas merman y se reducen porque no proveen a sus clientes con los productos y servicios que estos quieren a los precios que están dispuestos a pagar. Para asegurarte de que estás haciendo lo correcto, pregúntate: «¿Qué es el valor para mi cliente?».

El poder de la claridad

Quizá la palabra más importante en el éxito empresarial y personal sea la palabra *claridad*. Debes tener totalmente claro quién eres como persona y qué estás intentando conseguir en tu empresa o en tu trabajo.

Tendrás que desarrollar el hábito de pensar detenidamente en todos los detalles de tu vida empresarial y dedicar tiempo a conseguir la claridad total en varios ámbitos diferentes.

Empecemos por tu visión: ¿Cómo te imaginas tu futuro empresarial ideal? Si agitando una barita mágica apareciera la mejor empresa en todos

los sentidos, ¿cómo sería?

El libro de los Proverbios de la Biblia dice: «Donde no hay visión, la gente muere». En términos empresariales quiere decir que, si no hay una visión clara, positiva y estimulante para la empresa, la gente acabará perdiendo su entusiasmo y su compromiso, y caerá en la rutina de cumplir simplemente con las formalidades del funcionamiento de la empresa día tras día. Se habrá desconectado de su trabajo.

De la misma manera que necesitas una visión estimulante e inspiradora para ti y para tu vida, necesitas una visión para tu empresa. Acostúmbrate a definir y detallar esta imagen continuamente. Practica la *idealización* cuando crees esta visión. Imagínate que no tienes límites y que puedes crear tu empresa a tu gusto.

Piensa en las palabras

Piensa en las palabras que utilizarías para describir a tu empresa si fuera perfecta en todo. ¿Cuáles serían? ¿Qué palabras querrías que utilizaran tus clientes cuando describieran tu empresa a otros posibles clientes? Si pudieras elegir las palabras ideales y ponerlas en boca de tus clientes, ¿cuáles serían? ¿Qué palabras quieres que utilice la gente de dentro y de fuera de la empresa para describirte a ti y a tus actividades empresariales?

Por ejemplo, si todos los que te rodean describen a tu empresa con palabras como «excelencia, calidad, servicio al cliente maravilloso, gran integridad, gente estupenda, los mejores productos, seguimiento rápido, etc.», ¿te sería útil? Si es así, ¿cómo podrías organizar tus actividades empresariales para que la gente utilizara estas palabras cuando pensara y hablara de ti en el futuro? Cuanta más claridad tengas sobre esta descripción ideal, más fácil te será hacer lo que has de hacer para que estas palabras se hagan realidad.

Una misión y una medida

¿Cuál es tu misión para tu empresa? Una misión siempre se define en términos de lo que quieres que tus clientes consigan con tu empresa. Una misión siempre contiene algún tipo de medida que se utilizará para saber si la misión ha sido o no ha sido lograda.

Por ejemplo, durante muchos años, la meta de AT&T fue «poner el servicio telefónico al alcance de todos los estadounidenses». Y les llevó casi cien años conseguirlo, pero el objetivo nunca cambió hasta que lo lograron.

A lo mejor una empresa dice: «Nuestra misión es proveer a nuestros clientes con los mejores productos, además de ofrecerles el mejor servicio de atención al cliente de nuestro mercado y, así, incrementar las ventas y los beneficios un 15 % cada año».

Con una misión así, las áreas de planificación estratégica, de *marketing* y de ventas, y de políticas y de procedimientos tendrán el mismo centro de atención, por lo tanto, tendrán más probabilidades de conseguir la misión. ¿Cuál es la misión para tu empresa y para tus clientes?

Por qué haces lo que haces

¿Cuál es tu propósito para tu empresa? La definición del propósito responde al porqué estás en el negocio. ¿Qué es lo que quieres para tus clientes? ¿Qué resultados quieres conseguir? ¿Está organizada tu empresa para mejorar la vida de sus clientes de alguna manera? Cuanta más claridad tengas sobre tu propósito, mejor organizada y más eficiente será toda tu empresa.

Define metas y objetivos claros

Cuando tengas claro cuáles son tu visión, tu misión y tu propósito defínelos en objetivos específicos, que sean cuantificables y que tengan unos plazos determinados. Tus metas son objetivos a corto, medio y largo plazo que debes alcanzar para que tu empresa sea exitosa.

Has de fijarte unos objetivos de cuánto quieres vender y de cuánto pretendes ganar con esas ventas. Necesitas objetivos para el desarrollo y la introducción de nuevos productos y servicios, y para la mejora de los ya existentes. Necesitas objetivos para el tipo de personas que quieres atraer y contratar. Necesitas objetivos en los mercados en los que pretendes entrar y las cantidades que quieres vender en esos mercados. Desarrollando el hábito de pensar detenidamente en tus objetivos estás dando a todos los que trabajan en la empresa, y a ti mismo, unos objetivos específicos a los que aspirar cada día.

Afortunadamente, en los negocios, todas las metas y objetivos se pueden expresar en términos financieros. Hagas lo que hagas en tu empresa, siempre puedes crear un objetivo financiero específico que te dirá si estás prosperando o no. Desarrolla el hábito de pensar en términos económicos y en términos de beneficios netos en cada etapa de tu empresa. Los empresarios más exitosos piensan así la mayor parte del tiempo.

Concéntrate en el *marketing* y en las ventas

Cualquier empresa es, básicamente, una organización de *marketing*. Drucker dice que la función del director es la de innovar y comercializar porque, en realidad, estas son las dos únicas actividades que crean y retienen a los clientes y, en definitiva, generan resultados financieros. Es sorprendente que en la actualidad muchos directivos pasan gran parte de su tiempo en actividades que no son la innovación ni el *marketing*.

En un estudio se les preguntaba a directivos de empresas qué importancia tenía la función del *marketing* para sus empresas. La mayoría de ellos respondió que era muy importante. Después, se analizó el tiempo que estos directivos habían dedicado al *marketing* y se descubrió que tan solo el 11 % de sus horas semanales lo dedicaban a esta función. El resto del tiempo lo dedicaban al papeleo, a las reuniones, a la administración y a otras actividades fuera del *marketing*.

Es importante para ti que desarrolles el hábito de pensar en el *marketing* y en las ventas la mayor parte del tiempo. Piensa en tus clientes. Piensa en

las cosas que puedes hacer cada día para que tus productos y servicios sean más atractivos para más clientes.

Cuando asesoro a los directivos de empresas sobre el *marketing*, los animo a que creen una misión básica para sus actividades de ventas. Una de las mejores misiones generales es: «nuestra misión es hacer que los clientes nos compren a nosotros en lugar de a nuestros competidores, que vuelvan a comprarnos porque se han quedado muy satisfechos con su compra inicial, y que se lo digan y nos recomienden a sus amigos».

El cliente es el rey

Actualmente, en nuestra sociedad, el cliente es el rey. El cliente decide nuestro éxito o fracaso. El cliente determina nuestro nivel de crecimiento o declive. Satisfacer a nuestros clientes debería ser el centro de atención y la forma habitual de pensar de cada miembro de la organización. Sam Walton, fundador de Walmart, dijo: «Todos tenemos un jefe, el cliente. Y nos puede despedir en el momento que quiera simplemente comprando en otro sitio».

Los clientes compran solo una cosa: mejoras. La razón de que un cliente nos compre es porque quiere mejorar su vida de alguna manera. Tu trabajo como empresario debería ser convencer a tus clientes potenciales de que estarán mucho mejor comprando tus servicios o productos que comprando los de la competencia. El *marketing*, las ventas y la estrategia empresarial son tan simples y tan directos como esto.

El cliente siempre tiene razón. Si el cliente no te compra a ti o, peor aún, compra a tu competidor es porque tiene la idea de que lo que tú le ofreces no es suficientemente atractivo para comprarlo. Por este motivo, deberías desarrollar el hábito de tratar a tus clientes «de fuera hacia adentro». Deberías ver tus productos y servicios con los mismos ojos con los que los ven los clientes, para así poder hacer todos los cambios necesarios para que tus clientes prefieran comprarte a ti.

¿Qué quieren los clientes?

Los clientes son increíblemente egoístas. Quieren lo máximo por lo mínimo. Quieren la máxima calidad posible al precio más bajo. Lo quieren todo más rápido, mejor, más barato y más fácil de comprar y de utilizar. Además, aquello que les satisfacía ayer ya no es suficiente para satisfacerles hoy.

Para complacer a los exigentes clientes de hoy y de mañana, tendrás que desarrollar el hábito de mejorar continuamente aquello que vendes. Deberás subir el listón cada día. Tendrás que buscar la manera de ofrecer tus productos de una forma mejor, más rápida y más barata si quieres mantenerte por delante de tus competidores.

Los empresarios más exitosos desarrollan el hábito de estar plenamente orientados al mercado y a los clientes. Están continuamente observando a sus clientes y pensando, día y noche, en diferentes maneras de complacerles y satisfacerles más que antes. Tanto si empiezas tu propio negocio, como si trabajas para una empresa, prestar la máxima atención a los clientes te reportará muchos más beneficios que cualquier otro hábito que desarrolles.

Piensa como un empresario

Desarrolla el hábito de pensar como un empresario. Un empresario es como un guerrillero en el competitivo mercado empresarial. El empresario tiene varias cualidades que le permiten crear y desarrollar un negocio próspero contra la atrincherada competencia. Quizá los dos hábitos más importantes que se han de desarrollar en el mundo empresarial son la celeridad y la flexibilidad.

Desarrolla el hábito de actuar rápidamente ante las oportunidades o los problemas y el de actuar rápidamente para satisfacer a tus clientes. Las grandes empresas suelen moverse lentamente, pero los emprendedores tienen la ventaja de la celeridad. Actualmente, el tiempo es un elemento esencial a la hora de tomar la decisión de comprar cualquier producto o servicio. Cuanto más rápidamente puedas servir a tus clientes, más valioso y atractivo te verán a ti y a tus productos. Desarrolla el hábito de actuar

rápidamente en la venta y el servicio al cliente y conseguirás una ventaja competitiva en cualquier mercado.

Además, el pensamiento empresarial requiere el hábito de la flexibilidad. Prueba. Vuelve a probar. Prueba otra cosa. Recuerda que muchas de las cosas que intentas en los negocios no prosperan a la primera o, a veces, a la segunda o a la tercera. Pero la ley de las probabilidades sigue reinando. Cuantas más cosas pruebes y cuanto más deprisa las pruebes, más posibilidades tienes de descubrir el método o proceso adecuado para hacer las ventas y conseguir los objetivos que te has fijado. Pregúntate: «¿Si no estuviera haciendo esto así, sabiendo lo que sé ahora, empezaría de nuevo?». Si la respuesta es *no*, intenta algo nuevo. Prueba. Vuelve a probar. Prueba algo nuevo. La única pregunta que debes hacerte es: «¿Funciona?».

Muchas empresas acaban prosperando porque hicieron algo diferente a lo que hacían al principio. Prosperan porque ofrecen a clientes que no eran los que inicialmente habían planeado unos productos y servicios diferentes. Uno de los rasgos distintivos de los empresarios exitosos es que siempre están abiertos a ideas nuevas. Aceptan el *feedback* y emprenden acciones para corregir el rumbo cuando ven que algo no funciona como esperaban.

Siete hábitos para el éxito empresarial

Para que tu empresa tenga éxito tendrás que desarrollar siete hábitos clave. La ausencia de uno de ellos podría ser muy costosa, si no fatal, para tu empresa. Cuando seas competente y capaz en cada una de estas áreas, podrás conseguir resultados extraordinarios más fácil y rápidamente que tus competidores.

1. Planifica cuidadosamente

El primer requisito para el éxito empresarial es el hábito de la planificación. Cuanto mejor y más detalladamente planifiques tus actividades con

anterioridad, más rápida y fácilmente llevarás a cabo tus planes y obtendrás los resultados que deseas.

Hay un acrónimo denominado «las seis P», (del inglés: *Proper Prior Planning Prevents Poor Performance*), que significa: «Anticiparse con una adecuada planificación, evita los rendimientos pobres». Como norma general, el primer 20 % del tiempo que inviertes en desarrollar planes completos te ahorra el 80 % del tiempo después de conseguir los objetivos empresariales que habías fijado.

Para planificar mejor, desarrolla el hábito de preguntar y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es exactamente mi producto o servicio?
2. ¿Quién es exactamente mi cliente?
3. ¿Por qué compra mi cliente?
4. ¿Qué es el valor para mi cliente?
5. ¿Qué hace que mi producto o servicio sea superior al de mis competidores?
6. ¿Por qué no compra mi cliente potencial?
7. ¿Por qué mi cliente potencial compra a la competencia?
8. ¿Qué valor percibe mi cliente al comprar a la competencia?
9. ¿Cómo podría compensar esta percepción y hacer que los clientes de la competencia me compren a mí?
10. ¿Qué convencería a mi cliente para que me comprara a mí y no a la competencia?

Una vez te hayas formulado estas preguntas y las hayas respondido, el siguiente paso será definir los objetivos específicos de ventas y rentabilidad. Tendrás que determinar la gente, el dinero, la publicidad, el *marketing*, la distribución, el personal de administración y de servicios, y las instalaciones que necesitarás para conseguir tus objetivos. Cuanto más detallada sea la planificación de cada etapa de tus actividades empresariales antes de empezar, más posibilidades tienes de prosperar cuando empieces a trabajar.

2. Organízate antes de empezar

Una vez hayas desarrollado un plan completo para tu empresa, tendrás que organizar, antes de empezar, el personal y los recursos que vas a necesitar. Para ello, tendrás que tener en cuenta todos los recursos que has especificado en el proceso de planificación. En el ejército hay un dicho, que generalmente se le atribuye al General Robert Barrow, que dice: «los *amateurs* hablan de las tácticas, pero los profesionales estudian la logística». Es esencial que verifiques todos los ingredientes que vas a necesitar antes de empezar a trabajar y que los reúnas todos para que estén preparados cuando abras las puertas o empieces tu proyecto. El hecho de no tener alguno de los ingredientes esenciales antes de empezar, aunque sea solo uno, puede llevar al fracaso de toda la empresa.

3. Busca a la gente adecuada

El tercer hábito que tienes que desarrollar es el de contratar a la gente adecuada para que te ayude a conseguir tus objetivos. Prácticamente el 95 % de tu éxito como empresario o directivo viene determinado por la calidad de la gente que contratas para trabajar contigo o con tu equipo. Las mejores compañías contratan a los mejores. Las segundas mejores compañías contratan a los segundos mejores. Las terceras mejores compañías contratan a gente corriente o mediocre y están en camino de no seguir en el negocio.

4. Delega inteligentemente

El cuarto hábito que has de desarrollar para el éxito empresarial es el de delegar adecuadamente. Debes aprender a delegar la tarea adecuada, a la persona adecuada, y de la forma adecuada. La incapacidad de delegar efectivamente puede provocar el fracaso o el bajo rendimiento de la persona e, incluso, el fracaso de la empresa.

Cuando alguien empieza un negocio, suele hacer todo el trabajo él solo. Conforme la empresa va creciendo y expandiéndose, empieza a haber

demasiado trabajo para una sola persona y, entonces, es cuando contrata a alguien más. Pero, si no tiene cuidado, intentará mantener el control de las tareas y nunca le cederá responsabilidad ni autoridad a la otra persona.

Identifica las dos o tres cosas que haces que generan más valor para tu compañía y delega el resto. Tienes que aprender a pensar en términos de «hacer las cosas con la ayuda de otros» en lugar de querer hacerlo todo tú. Esta es la única manera de aprovechar y potenciar tus aptitudes y habilidades especiales.

5. Estudia tus expectativas

El quinto requisito para el éxito empresarial es que desarrolles el hábito de la supervisión adecuada. Tendrás que instaurar un sistema para controlar las tareas y asegurarte de que se hacen como estaba previsto. La regla es: «Estudia tus expectativas». Una vez hayas delegado una tarea a la persona adecuada y de la manera adecuada, es esencial que controles la realización de la misma y te asegures de que se está haciendo en los plazos pactados y con el nivel de calidad acordado. Recuerda que delegar no es abdicar. Tú sigues siendo el responsable de los resultados de las tareas delegadas. Debes rendir cuentas de ello.

Cuando hayas delegado una tarea, instaura algún sistema para que la persona te vaya informando del estado del trabajo. Asegúrate de que la otra persona sepa bien qué es lo que ha de hacer, cuándo lo ha de hacer y con qué nivel de calidad. Tú tendrás que garantizar que la otra persona tenga el tiempo y los recursos necesarios para realizar el trabajo satisfactoriamente. Cuanto más importante sea el trabajo, más frecuentemente tendrás que comprobar el progreso.

6. Mide lo que se hace

La sexta práctica de los empresarios y ejecutivos exitosos es el hábito de medir el rendimiento. Especifica unos estándares cuantificables y específicos para los resultados que quieres obtener. Tendrás que fijar también un calendario y unas fechas de entrega para garantizar que cumplen

lo pactado en el plazo previsto. Cualquiera que realice una tarea ha de conocer con total claridad los objetivos que ha de conseguir, cómo se medirá su rendimiento y cuándo ha de entregar los resultados.

Jim Collins, en su libro *Good to Great* (HarperBusiness, 2001), hace referencia a la importancia de seleccionar el «denominador económico» para las metas y los objetivos individuales y de la empresa. Sea cual sea el número que elijas, asegúrate de que todos lo conozcan y supervísalos continuamente para verificar que todos llevan el camino idóneo.

7. Informa a la gente

El séptimo hábito de los empresarios de éxito es el de informar regularmente y correctamente de los resultados. La gente a tu alrededor necesita saber cómo van las cosas. Tus banqueros han de conocer tus resultados financieros. Tu personal ha de conocer el estado y la situación de tu compañía. Las personas clave, de todos los niveles, han de saber qué resultados se están consiguiendo.

En un estudio sobre la motivación en el trabajo, varios cientos de empleados dijeron que el factor más importante para la satisfacción en el trabajo es saber lo que pasa. La gente de una organización necesita saber y entender qué está ocurriendo a su alrededor con respecto a su trabajo. Tus empleados estarán más contentos y obtendrán mejores resultados cuanto más correcta y minuciosamente les informes de los detalles y de la situación de tu empresa.

Los hábitos de los empresarios ganadores

Para prosperar en los negocios y hacerte millonario, has de desarrollar otros hábitos adicionales. Uno de estos hábitos que tienen los empresarios exitosos es que están decididos a ganar, a prosperar, a ser mejores que la competencia y, en última instancia, a triunfar. Este instinto competitivo de ganar a pesar de los obstáculos o dificultades es una fuerza de motivación

determinante que impulsa a los empresarios y, a la larga, les asegura el éxito en sus carreras.

La seguridad del éxito es un hábito esencial que debes desarrollar, asegurándote de no pensar nunca en la posibilidad del fracaso. Utiliza la rapidez y la flexibilidad para encontrar soluciones a los problemas, superar los obstáculos y conseguir los objetivos, independientemente de lo que ocurra a tu alrededor. Esta actitud ganadora es lo que motiva y entusiasma a los demás, y lo que facilita que gente corriente consiga resultados extraordinarios.

Estar abierto a información nueva

Desarrolla el hábito de cuestionar tus suposiciones regularmente, especialmente cuando encuentras resistencia o fracasas temporalmente. Mucha gente extrae conclusiones y hace suposiciones sin fundamento sobre sus clientes, sus competidores y sus mercados. Pregúntate siempre: «¿En qué baso esta suposición? ¿Cuáles son mis hechos? ¿Qué pruebas tengo?». Y lo más importante: «¿Y si mis suposiciones sobre este cliente, producto, servicio, mercado o competidor no fueran ciertas? ¿Qué cambios debería hacer?».

La hipótesis más peligrosa que puede hacer un empresario o un emprendedor es que existe un mercado amplio y rentable para un determinado producto o servicio. A menudo, esto no es cierto. La primera razón de la implosión de las puntocom fue que no había un mercado real para los productos y los servicios que las puntocom estaban ofreciendo. Los propietarios cayeron en una forma de pensar falsa denominada «razonamiento por aserción». Se quedan atrapados en un razonamiento porque lo afirman en voz alta y con vigor, aunque no tenga ningún fundamento. La aserción no es una prueba.

Abraham Lincoln estaba una vez intentando demostrar algo a los miembros de su gabinete y formuló la siguiente pregunta:

«Si tenéis un ternero y denomináis *pata* a la *cola* del ternero, ¿cuántas patas tiene ahora el ternero?»

Varios miembros del gabinete respondieron: «Cinco».

Entonces, Lincoln dijo: «No, el ternero sigue teniendo cuatro patas. El mero hecho de denominar pata a la cola, no la hace ser una pata».

La moraleja de esta historia es que afirmar, desear o esperar que un hecho sea cierto, no tiene nada que ver con la verdad absoluta de la afirmación. Solo los hechos son hechos. Es esencial que desarrolles el hábito de diferenciar lo real de lo imaginario y que tomes tus decisiones sobre a los clientes, mercados, productos y servicios basándote en las verdades demostrables que pueden probarse.

Piensa antes de actuar

En un mundo en constante cambio, un hábito importante que deberías desarrollar es el de pensar antes de actuar. Muchas veces, presionados por el entorno tomamos decisiones o extraemos conclusiones sin considerar detenidamente todas las posibles ramificaciones de estas. Para evitar este error, desarrolla el hábito de tomarte tu tiempo para pensar en la decisión. Hay una regla que dice: «Si la decisión no tiene que tomarse ahora, no tiene que tomarse ahora».

Tu mente es increíblemente poderosa, más aún cuando le das tiempo para reflexionar antes de decidir. Acostúmbrate a pedir un día, un fin de semana o hasta una semana o un mes para pensar antes de tomar una decisión final. Tómate tu tiempo. El mero hecho de dejar que varias piezas de información se instalen en tu cerebro te permitirá tomar una decisión mejor que la que habrías tomado si hubieras decidido demasiado deprisa.

Sorprende que tanta gente diga: «Si hubiera pensando un poco en ello, habría tomado una decisión totalmente diferente».

Ocurre casi siempre. Acostúmbrate a retrasar y posponer decisiones todo el tiempo que puedas. Seguro que, si lo haces, las decisiones serán mucho mejores.

Crea una red de gente competente

Otro hábito para el éxito empresarial es el de crear una red de gente capacitada, tanto de dentro como de fuera de la empresa. El resultado de relacionarte regularmente con genios puede ser increíble. Muchas veces, emprendedores o empresarios que han estado luchando con asuntos o problemas de la empresa durante varios meses consiguen las soluciones gracias a las aportaciones de los miembros de su grupo de genios en pocos minutos.

Un grupo de genios puede ser estructurado o desestructurado; cualquiera de los dos será efectivo. En un grupo estructurado, se plantea una cuestión determinada, por ejemplo: ¿Cómo podemos incrementar las ventas en este mercado? Es entonces cuando todos los integrantes empiezan a lanzar ideas que han descubierto o que están probando en sus propias empresas. Muchas veces, una idea que ha resultado ser exitosa en un tipo de empresa funciona también en otra completamente diferente.

En una sesión de *brainstorming* no estructurada, la gente se reúne e intercambia ideas libremente. Hablan en términos generales sobre la empresa, la economía, las ventas, los clientes o los competidores. A raíz de estos fermentos surgen magníficas ideas que los miembros del grupo pueden utilizar en sus propias actividades.

Si eres propietario de tu empresa, deberías sentarte con las personas clave e intercambiar ideas un par de veces por semana. Habla de cómo va el negocio y de los problemas a los que te enfrentas. Pregunta si alguien tiene alguna sugerencia o idea. Escucha atentamente sin interrumpir. Te sorprenderá ver la calidad de las ideas que emergen cuando practicas el *brainstorming* regularmente.

Las bases del éxito empresarial

Hay siete áreas de resultados claves en la gestión empresarial. El éxito de una empresa es el resultado de haber trabajado regularmente en estas siete áreas para conseguir mejores resultados.

1. Productividad

La primera área de resultados clave —o hábito— que has de desarrollar es el hábito de pensar continuamente en incrementar la productividad. El objetivo de la planificación estratégica es incrementar el rendimiento del capital. Es incrementar los resultados y las salidas financieras en relación con los costes y las entradas implicadas. Es conseguir más ventas, más ingresos y más beneficios de los que se están consiguiendo actualmente.

Todos los empresarios de éxito piensan continuamente en cómo incrementar la productividad. Buscan la manera de hacer más con menos, de conseguir más a un coste más reducido. Incluso en tiempos de crecimiento y prosperidad económica, están continuamente buscando la manera de conseguir mejores resultados a costes más reducidos.

Mira lo que estás haciendo actualmente. ¿Cómo podrías incrementar la productividad, el rendimiento y los resultados, tuyos y de tu empresa? ¿Cuál podrías mejorar o cuál no? ¿Qué podrías empezar a hacer que no estás haciendo ahora? ¿Qué podrías dejar de hacer? ¿Hay algo de lo que haces que no volverías a empezar si supieras lo que sabes ahora? Las respuestas a estas preguntas te llevarán a unos avances en la productividad que mejorarán drásticamente tus resultados financieros.

2. Satisfacción del cliente

La segunda área de resultados clave, que ya hemos comentado, es el hábito de pensar continuamente en términos de la satisfacción del cliente. El punto de partida para desarrollar este hábito es tener absolutamente claro cómo definen tus clientes la satisfacción. ¿Qué debe ocurrir para que tus clientes estén tan felices contigo que vuelvan a comprar y se lo digan a sus amigos?

Domino’s Pizza es famosa por haber definido la satisfacción del cliente como «rapidez». Tom Mohaghan, el fundador de Domino’s Pizza, se dio cuenta de que cuando la gente pedía una pizza, ya tenía hambre. Para ellos, la rapidez con que se enviaba la pizza era más importante que la calidad relativa de la comida. Con esta simple idea, Monaghan creó un imperio de 13 000 unidades que se extiende por todo el mundo. Se jubiló con una

fortuna personal de mil millones de dólares. No está nada mal como recompensa por haber tenido la idea de lo que los clientes de verdad querían. ¿Cómo definen tus clientes la satisfacción?

3. Rentabilidad

El tercer hábito que has de desarrollar es el de pensar continuamente en términos de la rentabilidad. Muchas empresas se centran demasiado en las líneas superiores o en las ventas brutas en lugar de en el resultado final o en los beneficios netos. Como dijo el Barón de Rothschild en su *Máxims for Success*: «Concéntrate siempre en los beneficios netos».

Deberías analizar cada uno de tus productos, servicios, mercados y clientes para ver exactamente su rentabilidad. Actualmente, muchas compañías consideran que sus clientes más importantes, por culpa de los costes de servicio y los descuentos, no son particularmente rentables para ellas. Muchas consideran que algunos productos y servicios de los que venden grandes volúmenes no son rentables por los costes ocultos que conllevan. Estas compañías consideran que simplemente cubren gastos o, incluso a veces, pierden dinero con los productos o servicios que más venden.

¿Cuáles son los productos, servicios y mercados más rentables? ¿Quiénes son tus clientes más rentables? ¿Qué productos, servicios, mercados o clientes deberías enfatizar o atenuar? Piensa siempre en los resultados finales, en la rentabilidad dólar por dólar de cada una de tus actividades empresariales.

4. Calidad

La cuarta área de resultados clave es el hábito de pensar continuamente en la calidad. Los clientes *solo* compran un producto o un servicio porque piensan que es de mayor calidad que los que ofrece la competencia. ¿Cómo definen los clientes la calidad? ¿Qué calidad o qué características de lo que vendes los anima a comprarte? ¿Qué elementos de calidad ven en tus

competidores? ¿Cómo podrías compensar estos elementos para que te compraran a ti?

Una de tus actividades más importantes debería ser la interacción regular con tus clientes, preguntándoles por qué te compran a ti y cómo podrías mejorar la calidad y el servicio que les prestas. Practica el método de mejorar continuamente. Recuerda que aquello que te ha llevado a donde estás actualmente no basta para mantenerte allí. Hagas lo que hagas hoy y por muy bien que lo hagas, vas a tener que hacerlo considerablemente mejor dentro de un año si quieres seguir en el negocio.

El objetivo más importante que puedes marcarte para ti y para tu empresa es «ser el mejor» en alguna área que tus clientes consideren importante. Esto, además de ser la clave para incrementar las ventas y la rentabilidad, es la clave para mantener la motivación y el compromiso de tus empleados. A todos nos gusta formar parte de una organización que está comprometida a ganar, comprometida con la excelencia y comprometida a servir a sus clientes mejor que nadie.

5. Los empleados

La quinta área de resultados clave en los negocios es el hábito de pensar en desarrollar a las personas. Actualmente, en las empresas, los activos principales desaparecen por la puerta a las cinco de la tarde. De todos los activos, únicamente las personas pueden apreciar el valor de invertir en ellos tiempo y formación. Tu gente lo es todo. La productividad viene de ellos, de ninguna otra fuente. Las ventas y la ejecución vienen de ellos. Tu habilidad para seleccionar a tu gente y, después, motivarla y animarla es esencial para tu éxito.

Desarrolla el hábito de pasar tiempo con la gente más importante de tu empresa. Pídele su opinión. Felicítala por sus logros. Invítala a comer o a un café. Haz que se sienta importante y valorada. Recuerda que las mejores compañías tienen a la mejor gente. Y estas personas son siempre las que están más felices por la manera en que les tratan, especialmente sus jefes.

6. Desarrollo organizacional

El sexto hábito que has de desarrollar para que prospere tu empresa es el del desarrollo organizacional. Este hábito exige que estés continuamente buscando la manera de organizar y reorganizar tu empresa para que funcione más eficiente y efectivamente. Tendrás que mover a la gente continuamente para garantizar que el trabajo se haga mejor, más deprisa y con menos fricciones o interrupciones.

En el pasado, si una empresa anunciaba que iba a hacer una reorganización importante, quería decir que estaba teniendo serios problemas. Actualmente, en cambio, y debido a la rapidez con que se producen los cambios en el mundo empresarial, tú y tu empresa deberíais estar en una situación de continua reorganización. Cada día, cada semana, cada mes, deberías pensar en cómo utilizar y reutilizar a tu gente y tus recursos para garantizar el nivel más alto de productividad, rendimiento y resultados.

Dentro del contexto del desarrollo organizacional, deberías desarrollar el hábito de aprender y crecer continuamente tanto tú como tus empleados. En ocasiones, una habilidad adicional es todo lo que una persona necesita para mejorar drásticamente su productividad y contribución a la organización.

Deberías ofrecer oportunidades de aprendizaje a tus empleados además de pagarles cursos o seminarios para potenciar sus capacidades. Anímalos a que sean aprendices independientes y a que asistan a cursos y seminarios para mejorar su rendimiento. Esta es una de las técnicas motivacionales más efectiva de todas.

7. Innovación

El séptimo hábito que debes desarrollar es el de la innovación continua. Ya hemos comentado en este capítulo que deberías animar siempre a la gente a que pensara de forma creativa.

Una forma de estimular la creatividad es pedir a cada empleado que aporte una idea nueva en cada reunión semanal. Empieza la reunión preguntando a todos los de la mesa sus ideas y, luego, coméntalas. Cuando

alguien tenga una gran idea, haz que el grupo le aplauda. Agradece y felicita a la persona. Anímale a que siga pensando durante toda la semana.

Podrías tener un buzón para sugerencias. Ofrece un premio en dinero para la mejor idea de la semana sobre cómo incrementar las ventas o reducir los costes. No tiene que ser mucho dinero, unos diez o veinte euros bastan para motivar a la gente a pensar creativamente.

Anuncia el premio a la mejor idea en la reunión del personal semanal. Entrégaselo al ganador y felicítale. Dale la mano. Haz que le aplaudan. Te sorprenderás al ver cuántas buenas ideas se les ocurren cuando se les anima y recompensa por pensar creativamente.

El área más importante para la innovación continua es la de productos y servicios. Recuerda que el 80 % de los productos y servicios que vendes ahora quedarán obsoletos dentro de cinco años. El desarrollo y la producción de nuevos productos y servicios han de formar parte de tus actividades empresariales. De lo contrario, tus competidores sí lo harán. Una innovación importante de un competidor podría dejarte fuera de juego. Has de ser líder, no seguidor.

Planifica por adelantado y estudia cómo podrías organizar y reorganizar tu empresa para hacer las cosas de una forma mejor, más rápida y más barata que tus competidores. Piensa en nuevos productos y servicios que podrías ofrecer. Piensa en nuevos mercados en los que podrías entrar. Piensa en formas diferentes de contrarrestar las ventajas que tienen tus competidores. Piensa en diferentes maneras de dominar tus mercados. Cuanto más te dediques a generar ideas, tendrás más y mejores ideas.

La capacidad intelectual es la ventaja competitiva más importante

Al leer las sugerencias que te ofrezco en este capítulo te habrás dado cuenta de que ninguna cuesta dinero. Cada uno de estos hábitos se puede aprender con la práctica y la repetición. Puedes desarrollarlos simplemente reflexionando continuamente sobre la idea o el hábito.

Cuanto más pienses en la importancia de la planificación, más habitual será que planifiques con anterioridad. Cuanto más pienses en la importancia de contratar y en el personal, más habitual será para ti pensar detenidamente en la decisión antes de contratar a una persona nueva.

Cuanto más pienses en la satisfacción del cliente, más habitual será que pienses en cómo puedes satisfacer a los clientes mejor que nadie. La ley de la concentración dice: «Aquello en lo que reflexionas a conciencia crece y se desarrolla en tu vida». Cuanto más pienses en cualquiera de estos hábitos o comportamientos, más estarás programándolos en tu personalidad. Al final, pasarán a ser una parte habitual de tu manera de pensar, caminar, hablar, actuar y obtener resultados.

Nadie es mejor ni más inteligente

Recuerda que nadie es más inteligente ni mejor que tú. Si alguien está haciéndolo mejor que tú, es porque ha desarrollado un hábito de pensar y actuar que tú todavía no has aprendido. Y todo lo que otra persona ha aprendido, tú también lo puedes aprender.

El hecho de que muchos cientos de miles de personas hayan empezado de la nada y se hayan hecho millonarios con los negocios quiere decir que tú también puedes conseguirlo si sabes cómo. Los únicos límites son los que tú te pones con tu manera de pensar. Si desarrollas los hábitos de pensamiento de los emprendedores y empresarios de éxito, superarás todos los obstáculos, conseguirás todos tus objetivos financieros y serás económicamente independiente. Nada podrá detenerte.

Nada contribuye tanto a la prosperidad y a la
felicidad de un país como los grandes beneficios.
DAVID RICARDO

1. **Piensa en algo fundamental que podrías hacer ahora mismo para incrementar las posibilidades de conseguir tus objetivos empresariales más importantes. Ponte a trabajar en ello inmediatamente.**
2. **Crea una visión del futuro ideal para tu empresa y tu carrera. ¿Cómo sería tu situación perfecta dentro de tres o cinco años?**
3. **¿Qué diferencia o avance importante podrías hacer en la vida y en el trabajo de tus clientes y cómo podrías hacerla de una forma excepcional?**
4. **¿Cuál es el punto fuerte más importante para tu empresa y cómo podrías organizarte para dedicarle más tiempo?**
5. **¿Cuál es el punto más débil para tu empresa y cómo podrías mejorar esta área o compensarla?**
6. **¿Qué innovación podrías introducir en tus productos o servicios para que fueran más atractivos para tus clientes ahora y en el futuro?**
7. **¿Cuáles son tus productos, servicios, mercados, clientes y actividades más rentables, y qué pasos podrías dar desde hoy mismo para concentrar más recursos en estas áreas?**

CAPÍTULO 8

Los hábitos para el éxito en el ***marketing*** y en las ventas

Todo el éxito empresarial reside
en algo etiquetado como venta, que es lo que,
por lo menos momentáneamente,
une a la empresa y al cliente.
TOM PETERS

Calvin Coolidge dijo en una ocasión: «El negocio principal de los estadounidenses es el negocio». Coolidge, el trigésimo presidente de Estados Unidos, también dijo: «Ninguna empresa puede existir por sí sola. Sirve a una gran necesidad, realiza un gran servicio, no para ella sino para otros; si falla en ello, deja de ser rentable y deja de existir».

EE. UU. es la sociedad comercial más grande de la historia. Prácticamente toda su riqueza está basada en alguien que produce un producto o servicio y se lo vende a otro con un beneficio. Según WorldAtlas.com, Estados Unidos es considerado uno de los países más emprendedores del mundo. Está mucho más abierto a mucha más gente que quiere crear y vender productos o servicios a otros, además, el mercado es más amplio que el de cualquier otro país del mundo.

Los ingresos y los beneficios de las ventas pagan todos los sueldos, impuestos, educación y gastos médicos de todos los hospitales, escuelas, carreteras, aeropuertos, edificios de oficinas, defensa, bienestar, seguros de desempleo y de todo lo que sea de naturaleza material. Cuando se vende

mucho, la prosperidad es elevada. Cuando se vende poco, la prosperidad es baja, faltan oportunidades económicas, se produce un declive y, al final, llega el fracaso.

La razón del éxito o del fracaso

Dun & Bradstreet (D&B) ofrece un servicio de calificación crediticia que engloba a casi todas las empresas de Estados Unidos. Cada año, invita a empresas activas a compartir su información financiera con su base de datos, la cual está disponible a efectos de crédito para posibles proveedores y vendedores.

Cada año, miles de empresas cierran, se fusionan o quiebran; y cada año, D&B realiza un estudio para determinar los factores principales del fracaso empresarial en ese periodo de doce meses. Entre las causas del fracaso empresarial se encuentran los altos intereses, los cambios en la tecnología, la gestión ineficaz y la subcapitalización. Muchas veces hay un desequilibrio entre el inventario y las ventas o hay demasiadas deudas.

No hace mucho, D&B reunió todas las estadísticas que había realizado sobre las empresas fracasadas y las introdujo en un superordenador. El programa clasificó todas las variables y destiló el éxito y el fracaso empresarial en una única conclusión: las empresas prosperan porque venden mucho; y las empresas fracasan porque venden poco. Todo lo demás son comentarios.

La regla es: «Nada ocurre hasta que se realiza una venta, hasta que alguien vende algo a alguien». Las empresas prosperan porque hacen suficientes ventas y generan suficiente rentabilidad para sobrevivir y crecer en el mercado actual. Las empresas fracasan porque tienen menos ventas y menos ingresos y, por tanto, acaban hundiéndose.

La cifra más importante

La cifra más importante en cualquier empresa es el flujo de caja. A raíz de los escándalos contables de importantes empresas de Wall Street, la

profesión de contable ha pasado a centrarse en lo que se considera el denominador económico más importante del éxito empresarial: el flujo de caja libre.

El flujo de caja libre es la cantidad de dinero restante o generada por las actividades de la empresa una vez restados todos los gastos. Es una cifra medible, cuantificable y precisa. Es una cantidad que está en la cuenta del banco para que la empresa la contabilice o la gaste. No puede ser falsificada. Es el indicador esencial del éxito o fracaso de la empresa.

¿De dónde procede el flujo de caja libre? Del *marketing* y de las ventas (sin computar los costes que generan estas ventas y el cumplimiento de los pedidos). No hay otra fuente. Todos los pagos, préstamos, adelantos y líneas de crédito tienen que ser justificados y reembolsados con los ingresos del *marketing* y de las ventas.

El elemento crítico de la contribución

Cuanta mayor influencia tengas en el flujo de caja de tu empresa, más valioso serás para esta. Cuanto más contribuyas a incrementar el flujo de caja, más te pagarán y antes serás promocionado. Las ventas lo son todo.

Uno de los hábitos más importantes que deberías desarrollar para ser millonario es el de estar orientado a las ventas. Todos los emprendedores y empresarios de éxito tienen su centro de atención en los clientes y en las ventas. Piensan en sus clientes y en cómo servirles siempre mejor. Tienen lo que Tom Peters denomina una obsesión por el servicio al cliente.

Piensan continuamente en cómo vender más a más y mejores clientes. Están obsesionados con captar y retener a sus clientes, con hacer más y mejores ventas, y con desarrollar mercados más amplios y más rentables. Piensan en los clientes y en las ventas día y noche. Este es el hábito esencial que tendrás que desarrollar para hacerte millonario como empresario o como persona clave en cualquier empresa.

Los cuatro hábitos para el éxito del *marketing*

Hay cuatro estrategias o hábitos de pensamiento y actuación que puedes aprender a través de la práctica y la repetición, y que te convertirán en un empresario mucho más eficiente y efectivo, especialmente en las áreas de generar ventas, ingresos y flujo de caja. Estas estrategias son: la especialización, la diferenciación, la segmentación y la concentración. Describamos cada una de ellas.

Especialízate en un área

Para desarrollar el hábito de la especialización tendrás que decidir en qué área quieres especializarte para competir y ganar en el mercado actual. Las personas y las organizaciones que se especializan son mucho más efectivas atrayendo y reteniendo a sus clientes que aquellas que generalizan o intentan ofrecer demasiados productos y servicios a demasiados clientes y mercados, de formas muy diversas y a distintos precios.

Te puedes especializar en una de las tres áreas principales: clientes, mercados o productos y servicios. Te especializas en un producto o servicio determinado cuando decides que vas a centrar todas tus energías en producir y vender un producto o servicio específico que cumple con un objetivo de tus clientes. Por ejemplo, si te especializas en comida rápida, *solo* produces platos que se pueden recoger y consumir en los locales o justo después. No ofreces ningún producto o servicio que no entre en esta categoría.

Si te especializas en el transporte automovilístico, no fabricas tractores, fotocopiadoras o frigoríficos, aunque tus fábricas puedan adaptarse a fabricar estos productos con el tiempo. Fabricas automóviles.

De la misma manera que los perdigones de una escopeta se esparcen en cuanto salen del cañón, hay una tendencia natural en la vida de las personas y de las empresas a la dispersión del trabajo. Hay muchas oportunidades y posibilidades que te animan a generalizar y a ofrecer una gran variedad de productos y servicios a una gran variedad de clientes y mercados. Pero las personas y las organizaciones que prosperan resisten esta tentación de expandir sus esfuerzos y se concentran en especializarse en un área

particular en la que pueden conseguir el dominio del mercado. Tú tienes que hacer lo mismo.

Diferénciate del resto

El segundo hábito para el éxito del *marketing*, y quizás el más importante, es el de diferenciar tu producto o servicio del de los competidores. Los clientes *solo* compran aquello que consideran que es lo mejor para sus necesidades de un momento concreto. Hay veces en que lo mejor es la entrega rápida. Otras, donde lo que importa es la larga durabilidad del producto. Y otras, donde se busca la conveniencia o el precio bajo. Tú has de decidir dónde y cómo diferenciarte de la competencia.

A esto se le denomina tu área de ventaja competitiva o tu área de excelencia, y hace referencia a aquello que ofreces a tus clientes que hace que tu producto o servicio sea superior a todos los demás que están disponibles. Cuanto más claro tengas cuál es tu ventaja competitiva, más efectivas serán tus iniciativas de *marketing* y de ventas.

Sin una ventaja competitiva clara, es imposible que puedas sobrevivir y avanzar en un mercado difícil. Como dijo Jack Welch, exconsejero delegado de General Electric: «Si no tienes una ventaja competitiva, no compites».

Hazte la siguiente pregunta: «¿Actualmente, cuál es mi ventaja competitiva?» ¿Qué hace que tu producto o servicio sea superior al de la competencia? Puede ser algo tan simple como la localización de tu empresa. O puede ser algo menos tangible, como la personalidad de los vendedores y de los que entregan tu producto o servicio. Muchas empresas nuevas han conseguido prosperar gracias a la personalidad y al carácter de una sola persona con quien los clientes prefieren tratar antes que con otras personas del mismo sector.

Identifica tu ventaja competitiva

Deberías poder escribir tu área de especialidad o ventaja competitiva en el reverso de una tarjeta de visita. Una vez definida, se convertirá en el

mensaje central que has de transmitir en toda la publicidad. Todos los empleados de la empresa deberían saber con absoluta claridad por qué y cómo lo que tú ofreces es superior a lo que ofrecen tus competidores. Todos deberían saber por qué los clientes deberían comprar tu producto o servicio y no cualquier otro similar. La determinación en esta área de excelencia y el desarrollo de esta ventaja competitiva son la clave fundamental del éxito de la empresa.

¿Cuál es actualmente tu ventaja competitiva? ¿Cuál será dentro de tres o cinco años? ¿Cuál debería ser? ¿Cuál podría ser? ¿Cuáles son las tendencias en tu empresa? ¿Qué tendrías que estar haciendo dentro de tres o cinco años para sobrevivir y prosperar en el mercado del futuro?

Tu habilidad para pensar y responder a estas preguntas por adelantado y, luego, emprender los pasos necesarios para asegurar tu ventaja competitiva en el futuro son esenciales para tu éxito a largo plazo.

¿Qué deberías hacer de una forma excelente para tu cliente? Mirando a tu alrededor y analizando los motivos por los que no te compran a ti o, peor aún, compran a tus competidores, ¿qué ventaja competitiva tendrías que desarrollar si quieres ser líder en tu mercado?

¿Cuál podría ser tu ventaja competitiva? Si tuvieras que reorganizar tu empresa, cambiar tu oferta de productos o servicios, tu mercado o los métodos de ventas, de *marketing*, de fabricación o de distribución, ¿cuál podría ser tu ventaja competitiva en el futuro? ¿Qué pasos deberías o podrías dar actualmente para garantizar que tus productos y servicios sean superiores a los de tus competidores en el futuro?

El hábito de preguntarse y responder a estas preguntas es la responsabilidad principal del empresario o ejecutivo.

Desarrollar una ventaja competitiva determinante es la clave del éxito y es lo que genera una rentabilidad y unas ventas altas en cualquier empresa, sea grande o pequeña.

Identifica a tus clientes potenciales

El tercer hábito del *marketing* es el de la segmentación. Hay mucha gente dispuesta a comprar lo que tú vendes, pero no todos son clientes potenciales

de tu empresa. Tu habilidad de analizar tu mercado y crear un perfil del tipo exacto de clientes —los que más pueden beneficiarse del producto o servicio en el que estás especializado y los que mejor pueden apreciar las ventajas de tu producto o servicio— es esencial para el éxito del *marketing*.

En cualquier mercado, hay un perfil de compradores potenciales que son «clientes altamente probables». Estos son las personas que valoran mucho lo que haces bien. Estos clientes potenciales están más dispuestos que otros a comprar tu producto. Están dispuestos a pagarte más dinero por tu producto o servicio porque valoran tu oferta más que la de los competidores. Su pago será más rápido y fiable. Tu destreza en identificar a este cliente ideal es clave para dirigir tus iniciativas de *marketing*, ventas y actividades.

Centra y concentra tus iniciativas de ventas

El cuatro hábito para el éxito del *marketing* es el de la concentración. Tu capacidad de concentración es, en general, esencial para conseguir el éxito en cualquier actividad. Tu capacidad de concentración en un área determinada y tu capacidad de centrar todas las iniciativas de *marketing* y de ventas en esos clientes específicos, que has identificado y que tienen más probabilidades de beneficiarse de lo que vendes, son clave para optimizar tus ventas, ingresos y beneficios.

Desarrolla el hábito de pensar como si fueras un genio del *marketing*. Formúlate preguntas del tipo: ¿en qué áreas nos especializamos? ¿En qué áreas somos superiores a nuestros competidores dentro de nuestra área de especialización? ¿Cuáles son los segmentos del mercado más deseables y atractivos para aquello que hacemos mejor que nadie? ¿Cómo podríamos organizarnos para centrar todos nuestros recursos en vender más a esos clientes que valoran más lo que hacemos mejor que nuestros competidores? Tu destreza en plantear y responder a estas preguntas con precisión mejorará tus resultados empresariales.

La fórmula de las siete P

Una vez hayas desarrollado tu estrategia de *marketing*, deberías utilizar siempre la fórmula de las siete P para evaluar y reevaluar tus actividades empresariales. Estos siete ingredientes son: producto, precio, promoción, lugar (del inglés *place*), embalaje (del inglés *packaging*), posicionamiento y personas. Todos los productos, mercados, clientes y necesidades cambian rápidamente, por lo que deberías revisar estas siete P continuamente para asegúrate de que vas por el buen camino y de que estás consiguiendo los máximos resultados posibles en el mercado actual.

1. Producto

Para empezar, desarrolla el hábito de estudiar tu producto como si fueras un consultor externo de *marketing* al que han contratado para ayudar a la empresa a decidir si ese producto es el adecuado para tu empresa. Haz preguntas como: ¿es tu actual producto o servicio, o la mezcla de productos y servicios, adecuado para el mercado y los clientes de hoy en día?

Siempre que tengas problemas para vender la cantidad de productos o servicios que te gustaría vender, desarrolla el hábito de retroceder un poco y analizar tu empresa honestamente. ¿Son tus productos o servicios los adecuados para los clientes de hoy en día? ¿Estás ofreciendo algún producto o servicio que sabiendo lo que sabes ahora no volverías a producir? ¿Es tu producto o servicio muy superior al que ofrece la competencia? Si es así, ¿qué es lo que lo hace superior? Si no lo es, ¿podrías desarrollar un área de superioridad? ¿Deberías estar ofreciendo este producto o servicio en el mercado actual? El 80 % de los fracasos de las empresas se deben simplemente a que los clientes no quieren sus productos.

Tu empresa es un conjunto de recursos

Desarrolla el hábito de considerar a tu empresa como un conjunto de recursos. Hubo un momento en que tu empresa no existía. Cuando apareció, empezaste a reunir una serie de recursos (personal, dinero, instalaciones, etc.) para producir un producto o servicio y venderlo en el mercado que había en ese momento.

Este conjunto de recursos que compone tu empresa es parecido a una pistola que puede ser orientada y disparada en diferentes direcciones. También es posible combinar y recombinar este conjunto de recursos para ir produciendo nuevos productos o servicios conforme cambia el mercado.

Resiste la tentación de ser rígido con los productos o servicios que vendes. Sé flexible y abierto a la posibilidad o a la necesidad de ofrecer algo totalmente nuevo o diferente. Entiende tu empresa como un conjunto de recursos que pueden crear y ofrecer una amplia variedad de productos o servicios que los clientes quieren o necesitan y por los que están dispuestos a pagar.

2. Precios

La segunda P de la fórmula tiene que ver con el precio. Desarrolla el hábito de examinar y reexaminar continuamente los precios de los productos y servicios que vendes para asegurarte de que sigan siendo adecuados a la realidad del mercado actual.

Habrá veces que tendrás que bajar los precios, y otras, que tendrás que subirlos. Muchas empresas han descubierto que la rentabilidad de determinados productos o servicios no justifica el incremento de trabajo y de recursos que invierten en producirlos. Elevando los precios, quizás pierden un porcentaje de sus clientes, pero el porcentaje que queda genera un beneficio más grande. ¿Podría ser esto apropiado para ti?

A lo mejor tienes que cambiar los términos y las condiciones de venta. A veces, vendiendo a plazos, que pueden ser de meses o años, puedes vender mucho más de lo que vendes actualmente, y esa mayor venta puede compensar de sobra los intereses que pagas por el retraso de los recibos de caja. En ocasiones, tendrás que combinar productos y servicios con ofertas y promociones especiales. Otras veces, tendrás que incluir artículos gratis que te cuestan muy poco de producir, pero que hacen que los precios resulten más atractivos para los clientes.

En la empresa, como en la naturaleza, siempre que sufras la resistencia o frustración de alguna parte de tus actividades de ventas o de *marketing*, examina esa área. Fíjate en la posibilidad de que la estructura de precios

actual no sea la ideal para el mercado, en cuyo caso tendrás que revisar los precios, si es necesario, para seguir siendo competitivo, para sobrevivir y seguir luchando en este mercado de constantes cambios.

3. Promoción

La tercera P se refiere al hábito de pensar siempre en términos de promoción. La promoción incluye todos los métodos que utilizas para hablar a tus clientes de tus productos y servicios, y de cómo los comercializas y los vendes.

Algunos pequeños retoques en la forma de promocionar y vender tus productos pueden generar enormes cambios en tus resultados. Incluso pequeños cambios en la forma de publicitarlos pueden generar inmediatamente un incremento en las ventas. Los redactores experimentados pueden incrementar el índice de respuesta por la publicidad en un 500 % cambiando simplemente el encabezamiento de un anuncio.

Grandes y pequeñas empresas de todas las industrias están continuamente probando maneras diferentes de anunciar, promocionar y vender sus productos y servicios. La regla es: cualquier método de *marketing* y ventas que estás utilizando actualmente, tarde o temprano dejará de funcionar. En ocasiones dejarán de funcionar por razones que conoces, en otras será por razones desconocidas. En cualquier caso, tus métodos al final dejarán de funcionar y tendrás que desarrollar nuevos enfoques de ventas, *marketing* y publicidad; nuevas ofertas y nuevas estrategias. Puede ocurrir que tus métodos actuales de promoción ya estén obsoletos o parcialmente obsoletos. ¿Cómo van tus ventas?

La formación en las ventas puede doblar tus ventas

Una de las partes más importantes de promocionar tu producto o servicio tiene que ver con cómo se vende el producto cuando el vendedor está cara a cara con el cliente. ¿Qué palabras utiliza? ¿Qué oferta le hace? ¿Qué proceso utiliza para identificar las necesidades del cliente, hacer la presentación y cerrar la venta?

El 70 % de los vendedores de EE. UU. no ha recibido nunca este tipo de formación de ventas. Lo único que ha recibido de sus empresas es la formación del producto. Muchas compañías trabajan con gente que no tiene experiencia en ventas lo cual indica que algunos directivos no saben que aproximadamente el 80 % del éxito en las ventas depende de las capacidades de ventas que tienen los que tratan cara a cara con los clientes. Unas pequeñas mejoras en la formación de ventas generará unas mejoras increíbles en los resultados de las ventas, independientemente del producto o servicio y de la situación actual del mercado.

En mis seminarios y talleres de trabajo sobre formación de ventas con más de mil empresas y dos millones de vendedores, he podido comprobar que simplemente con mejorar un poco el entrenamiento, las ventas se incrementan rápidamente. He trabajado con miles de personas y con cientos de empresas que han conseguido incrementar sus ventas entre cinco y diez veces simplemente aprendiendo y practicando unos métodos de venta mejores.

4. Plaza o punto de distribución

La cuarta P en el *marketing* es la plaza o punto de distribución donde se vende actualmente tu producto o servicio. Desarrolla el hábito de revisar y reflexionar sobre el sitio exacto donde el cliente ve el producto o habla con el vendedor. A veces, un pequeño cambio del lugar donde se llevan a cabo las conversaciones sobre las ventas puede generar un rápido incremento de las ventas.

Puedes vender tu producto en muchos sitios diferentes. Algunas empresas utilizan la venta directa, enviando a sus vendedores para que se reúnan personalmente y hablen con el posible cliente. Otras venden por internet o por *telemarketing*. Algunas venden por catálogo o correo electrónico. Otras venden en ferias o en minoristas. Otras se asocian con otras empresas que venden productos o servicios similares. Algunas utilizan representantes o distribuidores. Y otras utilizan una combinación de dos o más métodos.

En cada caso, el empresario tiene que elegir la mejor localización para que el cliente reciba la información esencial sobre la compra del producto o servicio y pueda tomar una decisión de compra. ¿Cuál es la tuya? ¿Cómo podrías cambiar el lugar donde vendes tu producto? ¿Dónde más podrías ofrecer tus productos o servicios?

5. Presentación

El quinto elemento del *marketing* es la presentación. Desarrolla el hábito de retroceder y fijarte en todos los elementos visuales de la presentación de tu producto o servicio con los ojos de un cliente potencial. La gente crea una primera impresión sobre ti a los primeros segundos de verte. Lo mismo sucede con tu producto y con tu empresa. Pequeñas mejoras en la presentación o en la apariencia externa de tu producto o servicio harán que tus clientes reaccionen de un modo totalmente distinto.

Por lo que a la apariencia de tu empresa, producto o servicio se refiere, deberías pensar en la primera impresión que se forma el cliente cuando contacta con tu empresa y durante todo el proceso de compra.

La presentación hace referencia a la apariencia exterior de tu producto o servicio, pero también a la de tus vendedores, de tus oficinas, de las salas de espera, de los catálogos, de la correspondencia y de cualquier otro elemento visual de tu empresa. Todo cuenta. Todo ayuda o perjudica. Todo afecta a la confianza del cliente para tratar contigo.

Cuando Thomas J. Watson padre se hizo cargo de la dirección de IBM, enseguida llegó a la conclusión de que el 99 % del contacto visual que un cliente tenía con su empresa, por lo menos inicialmente, estaba representado por sus vendedores. Puesto que IBM estaba vendiendo un equipamiento de alta tecnología relativamente sofisticado, Watson sabía que los clientes debían confiar en la credibilidad del vendedor para comprar. Instituyó un código de vestimenta y acicalamiento que se convirtió en una normativa inflexible dentro de IBM.

Todos los vendedores debían parecer profesionales en todos los sentidos. Traje oscuro y corbata, camisa blanca, corte de pelo conservador, zapatos pulidos, uñas limpias, etc. Cualquier elemento de su aspecto debía

transmitir profesionalidad y competencia. Uno de los mejores halagos que alguien podía recibir era «pareces alguien de IBM».

Renueva tu imagen personal

Muchas compañías mejoran sus resultados gracias a que establecen un código de vestimenta para la gente que trata con sus clientes. Saben lo mucho que importa la apariencia. Durante el *boom* de las puntocom a finales de los noventa, muchos ejecutivos jóvenes de estas empresas iban a trabajar con pantalón corto, sandalias y camiseta. Sin embargo, guardaban siempre un traje para cambiarse si algún cliente o inversor iba a visitarles. Sabían que la gente toma decisiones importantes basándose en las apariencias.

Muchos de mis clientes renuevan su imagen cambiando su forma de vestir o de arreglarse para tener un mejor aspecto y parecer más creíbles ante sus clientes.

Muchas veces, renuevan sus oficinas, especialmente las salas de espera, para que cuando sus clientes les visiten lo primero que vean sean unas instalaciones preciosas y profesionales. En todos estos los casos, mis clientes me han dicho que sus clientes han estado más abiertos y receptivos a comprar y que el trato con ellos ha sido más fácil, gracias a tener un entorno atractivo y profesional.

Pregúntate: ¿vistes como un profesional de primera clase cuando vas a trabajar o a reunirte con tus clientes o proveedores? ¿Te sientes orgulloso de presentar a tus empleados por su forma de vestir y de arreglarse a tus clientes y proveedores? ¿Están tus oficinas limpias, ordenadas, organizadas y son atractivas? ¿Te sientes orgulloso cuando tus clientes más importantes te visitan y se pasean por tus instalaciones?

¿Tienen un aspecto exterior excelente tus productos? ¿Es atractivo el envasado? ¿Estás orgulloso de todos los elementos visuales que llaman la atención de tus clientes en su trato contigo? ¿Hay algo que pudieras o debieras cambiar o mejorar para crear una impresión visual mejor para tus clientes? Si tu respuesta es sí, por la razón que sea, deberías empezar inmediatamente a cambiarlo.

6. Posicionamiento

La siguiente P del *marketing* es el posicionamiento. Deberías desarrollar el hábito de pensar continuamente en cómo estás posicionado en el corazón y la mente de tus clientes. ¿Qué piensa y dice de ti la gente cuando no estás presente? ¿Qué piensa o dice de tu empresa? ¿Cuál es tu posicionamiento en tu mercado en cuanto a las palabras específicas que utiliza la gente para describirte a ti y a tus ofertas a otras personas?

En el famoso libro *Positioning: The Battle for Your Mind* (McGraw Hill Professional, 2000) de Al Ries y Jack Trout, los autores señalan que la manera en que te ven y te consideran tus clientes es el elemento esencial para el éxito en un mercado competitivo. Dicen que la mayoría de los clientes piensan en ti o en tu producto en relación con un único atributo, tanto si es positivo como si es negativo. A veces es el servicio; otras, como ocurre en BMW, la excelencia o la ingeniería de calidad. En cualquier caso, según lo arraigado que esté ese atributo en la mente de tus consumidores o de tus clientes potenciales, dependerá su disposición a comprar tu producto o servicio y cuánto quieren pagar.

Desarrolla el hábito de pensar en cómo podrías mejorar tu posicionamiento. Empieza por determinar la posición que te gustaría tener. Si pudieras crear una impresión ideal en los corazones y en la mente de tus clientes, ¿cuál sería? ¿Qué deberías hacer en tus interacciones con ellos para que estos pensaran y hablaran de ti de una forma determinada? ¿Qué cambios has de hacer en la forma de interactuar con los clientes para que en el futuro te vieran como la mejor opción?

7. Personas

La última P del *marketing* son las personas. Desarrolla el hábito de pensar que las personas de dentro y de fuera de tu empresa son responsables de algún elemento de tu estrategia y de tus actividades de ventas y de *marketing*.

Sorprende que tantos empresarios y emprendedores trabajen tanto en cada uno de los elementos de su estrategia de *marketing* y, sin embargo,

presten tan poca atención al hecho de que cada paso tiene que ser dirigido por una persona específica y de una manera específica. Tu habilidad de seleccionar, contratar y retener a la gente adecuada, con las habilidades y aptitudes adecuadas para realizar el trabajo, es más importante que cualquier otra cosa.

En *Good to Great*, Jim Collins descubrió que el factor más importante que diferencia a las mejores empresas es que promocionan primero a las personas adecuadas y dejan abajo a las que no lo son. En cuanto estas empresas han contratado a las personas adecuadas lo siguiente que hacen es sentar a las personas idóneas en los asientos adecuados.

Para tener éxito en la empresa debes desarrollar el hábito de pensar en quién va a desempeñar exactamente cada tarea y responsabilidad. En muchos casos, es imposible avanzar si no se tiene a la gente correcta en el puesto adecuado. Muchos de los mejores planes empresariales desarrollados hasta ahora siguen en las estanterías por no haber encontrado a personas capacitadas para ejecutarlos.

Resumiendo

Por ahora has desarrollado el hábito de estar orientado al *marketing*, pensando continuamente en la estrategia de *marketing* y en la fórmula de las siete P.

Has desarrollado el hábito de estar orientado a los clientes, pensando continuamente en tus clientes y en cómo tus actividades les afectan e influyen en su decisión de compra.

Para desarrollar el hábito de estar orientado a las ventas y sacar el máximo provecho de tu potencial empresarial, tendrás que desarrollar una serie de hábitos más sencillos, pero igual de importantes. La orientación a las ventas requiere que estés siempre pensando en cómo vender más, mejor, más deprisa, más fácil y más rentable que como lo hacías anteriormente.

En realidad, el trabajo de las ventas es la prueba definitiva de todas las empresas competitivas. Un producto medio que se venda agresivamente por profesionales de nivel superior se venderá significativamente más que un

producto superior que se venda de una forma mediocre por vendedores inexpertos.

Hay siete hábitos de ventas esenciales que tendrás que desarrollar como experto en ventas. Estos hábitos son: la prospección, establecer relaciones, identificar las necesidades, presentar soluciones, responder a las objeciones, cerrar la venta, y conseguir reventas y referencias. El orden es este. Pensar habitualmente en cada uno de estos siete elementos del proceso de ventas y en cómo mejorar cada uno de ellos es la clave para incrementar tus ventas, tus ingresos y tu rentabilidad.

1. Busca a los clientes ideales

Este primer hábito implica pensar siempre en encontrar nuevos clientes. Para tener éxito en las ventas, debes desarrollar el hábito de pasar más tiempo con clientes potenciales y de buscar nuevos negocios el 80 % de tu tiempo. No debes relajarte hasta que consigas tantos clientes que ya no te quede tiempo libre para vender y satisfacer a toda la gente que quiere comprar tus productos.

Si has analizado tu empresa por lo que a especialización, diferenciación, segmentación y concentración se refiere, ya tendrás una idea clara de en qué clientes y clientes potenciales deberías centrarte. Si has analizado las siete P (producto, precio, promoción, plaza, presentación, posicionamiento y personal) podrás concentrarte en aquellos clientes potenciales que más se pueden beneficiar del producto o servicio que ofreces. Pero tienes que desarrollar el hábito de pensar constantemente en los posibles clientes, tanto si eres vendedor como si eres el dueño de la empresa.

2. Concéntrate en las relaciones

El segundo hábito para el éxito en las ventas es el de concentrarse en las relaciones antes que nada. Deberías concentrarte en establecer relaciones, confianza y credibilidad con todos los clientes potenciales desde el primer contacto. Los vendedores más exitosos dedican todo el tiempo necesario a desarrollar la confianza de los clientes potenciales, una vez los han

identificado. Les formulan las preguntas adecuadas y escuchan sus respuestas. Toman notas e intentan conocer la situación y las necesidades de los clientes antes de empezar a hablar de su producto o servicio.

La regla es: si al cliente le gustas y confía en ti, los detalles no se entrometerán en la venta. En cambio, si el cliente es neutral hacia ti o, peor aún, negativo, los detalles se entrometerán y te harán fracasar.

3. Identifica claramente las necesidades

El tercer hábito que ostentan los mejores vendedores es que están acostumbrados a hacer preguntas y a identificar las necesidades reales del cliente potencial. Muchos clientes potenciales, cuando te conocen por primera vez, no saben que pueden mejorar su vida o su trabajo; es por esto por lo que muchas veces dicen cosas como «no estoy interesado» o «no puedo pagarlo» o «ya estamos contentos con nuestra situación o con nuestro proveedor actual».

Esto es normal y natural. Muchos productos y servicios que vendes son nuevos y diferentes, y ofrecen unas ventajas y unos beneficios que el cliente todavía desconoce. Cuantas más preguntas hagas al cliente sobre su situación, y cuanto más vincules tu producto a sus necesidades, más abierto estará a conocer más detalles sobre tu producto o servicio, y probablemente acabará comprándolo.

4. Presentaciones persuasivas

El cuarto hábito de los profesionales de ventas es el de hacer unas presentaciones excelentes, lógicas y bien planteadas de las características y beneficios de su producto. Una vez han identificado claramente las necesidades del cliente, le muestran que esas necesidades pueden ser perfectamente satisfechas con su producto o servicio de una forma económica.

En realidad, la venta se hace en la presentación. Si identificas a los clientes potenciales que pueden beneficiarse de lo que vendes, estableces con ellos una relación cómoda de confianza e identificas claramente sus

necesidades, serás capaz de demostrarles por qué tiene sentido que sigan tus recomendaciones.

Amigo, asesor, profesor

En la venta efectiva, haces el papel de amigo, de asesor y de profesor. Como amigo porque le explicas al cliente que estás más preocupado por ayudarle a solventar su problema o a satisfacer su necesidad que por hacer la venta. Cuando el cliente se dé cuenta de que puede confiar en ti, se relajará y se abrirá. Entonces te dirá todo lo que necesitas saber para ayudarle a tomar la decisión de compra o para decirle que tu producto o servicio no es probablemente apropiado en ese momento.

Como asesor porque en lugar de intentar aplastar la resistencia, presentas lo que estás vendiendo como una solución a un problema o como la satisfacción de una necesidad. Presentas tu producto o servicio dándole unos consejos que le ayudarán a entender por qué lo que vendes mejorará su vida o su trabajo. Le invitas a hacer comentarios y recomendaciones, en lugar de intentar inducirle a comprar.

Por último, como profesor porqué le enseñas a tu cliente cómo puede beneficiarse de lo que estás vendiendo. Cuanto más conozcas su situación y le enseñes los beneficios de tu producto o servicio, más se relajará, más confiará en ti y más posibilidades habrá de que acepte tus recomendaciones.

5. Responde efectivamente a las objeciones

La quinta etapa de la venta excelente es el hábito de responder a las objeciones y de resolver sus preocupaciones de una forma confiada y competente. Conseguirás responder a las posibles objeciones que te plantea un cliente cualificado si piensas en ellas con anterioridad y desarrollas unas respuestas lógicas y completas para cada una de ellas.

Los mejores vendedores han pensado en todas las objeciones posibles y han desarrollado unas respuestas a prueba de bombas para contrarrestarlas.

6. Pide una decisión

La sexta parte de la venta es desarrollar el hábito de pedir al cliente que tome una decisión de compra. Por muy bien que hayas hecho tu presentación y por alto que sea el nivel de confianza y credibilidad que haya entre vosotros, siempre hay un momento de estrés o tensión a la hora de tomar la decisión de compra. Tu misión consiste en avanzar rápida y profesionalmente por este momento estresante y solicitar su pedido de una forma confiada y profesional. Luego, cierras la venta.

Los mejores vendedores planifican el cierre de la venta por adelantado. Observan las señales que da el cliente que indican que va a comprar, le hacen preguntas para asegurarse de que no haya objeciones persistentes y después le piden, de una forma clara y directa, que tome la decisión.

Aquí hay un punto interesante: cuanto más competente y confiado te sientas a la hora de solicitar un pedido al final de la presentación, más motivado y positivo estarás sobre la prospección al principio del proceso de venta. Cuanto mejor seas cerrando la venta, mejor serás en todas las demás etapas del proceso de venta porque habrás desarrollado el hábito o la respuesta condicionada de anticipar el éxito en la venta como resultado de tu trabajo. Te estarás automotivando.

7. Pide que te vuelvan a comprar y que den referencias de ti

Por último, los profesionales de las ventas desarrollan el hábito de pedir a los clientes que vuelvan a comprarles y que den referencias de su producto o servicio. Saben que cada persona con la que hablan conoce, por lo menos, a 300 otras personas por su nombre. Por eso, ofrecen un buen servicio a sus clientes y les piden que les recomienden a sus conocidos.

El hábito de pensar en las reventas y en las referencias es la clave para tener unos ingresos elevados y una alta rentabilidad. Los vendedores y las empresas más exitosas tienen un nivel elevado de repeticiones de compra y una corriente continua de nuevos clientes que vienen de las referencias que han oído de los clientes satisfechos.

Aquí tienes un ejercicio para hacer. Imagínate que dentro de tres meses se va a aprobar una ley que declara ilegal la búsqueda nuevos clientes. Lo único legal que podrías hacer para vender sería llamar a tu base de clientes y pedirles que den referencias de ti. Deberías organizar tu tiempo, tu trabajo y tus actividades de tal manera que tus clientes existentes estuvieran tan contentos contigo que dieran continuamente buenas referencias de ti.

¿Qué podrías hacer a partir de hoy mismo para funcionar solo a partir de las referencias? ¿Qué pasos podrías dar inmediatamente para garantizar que tus clientes actuales te proporcionaran una corriente interminable de referencias en el futuro? ¿Qué tendrías que hacer hoy para empezar este proceso?

La clave del éxito en la empresa son los clientes que repiten, es decir, aquellos que te compran, te vuelven a comprar y te traen a sus amigos. Estos clientes pasan a ser clientes defensores que hablan a todos los que conocen de lo buenos que son tus productos y servicios, y les insisten en que te los compren a ti.

Las claves de la rentabilidad

En el Strategic Planning Institute (SPI) han estudiado las ventas y la rentabilidad de más de tres mil empresas durante varias décadas y han descubierto que la calidad del producto que el cliente percibe ha sido siempre el determinante esencial de las ventas, del crecimiento y de la rentabilidad en casi todas las empresas.

Además, han descubierto que la calidad del producto está determinada en un 20 % por el propio producto o servicio, mientras que el 80 % restante depende del trato que el cliente ha recibido durante el proceso de ventas y con la experiencia posterior a ser propietario del producto. Cuanto más amables, receptivos y eficientes sean los empleados de la empresa con el cliente, más elevado será el nivel de lealtad de este y mayor será la calidad percibida del producto o servicio vendido.

El servicio al cliente excelente

El hábito de estar orientado al servicio de los clientes es clave para que estos vuelvan a comprar, para que los costes del *marketing* y de las ventas sean más reducidos, y para que la rentabilidad sea más elevada. Hay cuatro hábitos que deberías desarrollar para conseguir la reputación de un servicio al cliente excelente: responder a las expectativas de los clientes, superar sus expectativas, deleitarlos y sorprenderlos.

1. Responde a las expectativas de tus clientes

El primer nivel del servicio es desarrollar el hábito de responder regularmente a las expectativas de tus clientes. Para ello, es esencial que averigües qué esperan de ti. Es esencial para tu supervivencia y para tu éxito que respondas a esas expectativas en cada momento.

Una fuente principal de enfado, frustración y emociones negativas, tanto personal como comercialmente, son las expectativas frustradas. Es decir, cuando esperamos que algo ocurra, pero no sucede como queremos. Siempre que experimentas una emoción negativa, del tipo que sea, es porque alguna expectativa no se ha cumplido como esperabas. Esto es aún más cierto en el caso de los clientes y su relación con las empresas.

Las empresas más prósperas y rentables son aquellas que tienen por costumbre identificar claramente las expectativas de los clientes y organizar todas sus actividades para satisfacerlas el cien por cien del tiempo.

2. Supera las expectativas de tus clientes

Satisfacer las expectativas de los clientes es suficiente para mantener el negocio, pero no te ayudará a crecer y prosperar en un mercado competitivo. Para ello, tendrás que desarrollar el hábito de superar las expectativas de los clientes. Haciéndolo, harás que tus clientes estén satisfechos de trabajar contigo y que quieran seguir comprándote.

¿Qué cosas puedes hacer mejor, más rápido, más barato y más fácil para que tus clientes estén encantados con tus servicios? ¿Podrías ofrecerles algo extra? ¿Podrías ofrecerles algo que no hayan pensado? ¿Cómo podrías superar las expectativas de tus clientes día tras día?

Suele ocurrir que cuando una empresa encuentra la manera de superar las expectativas de los clientes y se da a conocer en el mercado, sus competidores duplican sus esfuerzos para estar a la par o, incluso, para superarla. A partir de ese momento, esta expectativa deja de ser algo especial y pasa a ser una expectativa normal que los clientes esperan obtener de manera habitual.

3. Deleita a tus clientes

El tercer nivel de satisfacción del cliente es el hábito de deleitarlos. Deleitas a tus clientes cuando haces algo inusual que les hace especialmente felices. Puede ser algo tan sencillo como una llamada de seguimiento por parte de un directivo a un nuevo cliente. O puede ser una llamada agradeciendo al cliente que te compre a ti y pidiéndole ideas para mejorar tu servicio en el futuro. También puede ser algo más importante como un regalo o unas flores a un cliente que ha hecho un pedido importante. O una tarjeta de agradecimiento firmada por varias personas de la compañía. O una visita personal de un directivo. En cualquier caso, estos pequeños gestos, que no son especialmente caros, dejan una impresión maravillosa en la mente del cliente e incrementan considerablemente las probabilidades de que vuelva a comprarte.

4. Sorprende a tus clientes

El mayor nivel del servicio al cliente es cuando desarrollas el hábito de sorprenderlos, es decir, cuando haces algo por ellos tan extraordinario que querrán contárselo a todo el mundo. Deberías estar constantemente pensando en qué mejoras podrías adoptar para sorprender a tus clientes. Esto podría cambiar completamente la naturaleza de tu empresa.

Hace unos años, en medio de la campaña publicitaria de FedEx, «Su paquete llegará por la noche, garantizado», hubo una tormenta de nieve importante en Colorado que cerró los pasos de montaña entre Denver y las seis estaciones de esquí del oeste. Sin consultarlo a sus superiores, un mensajero de FedEx, que se había quedado bloqueado por la nieve y no podía entregar el pedido por la noche como habían prometido, fletó un helicóptero para volar por encima de las montañas y entregar los paquetes a su cliente.

La historia fue publicada por los periódicos y transmitida a todo el mundo. FedEx se gastó miles de dólares en el helicóptero, pero ganó millones en publicidad gracias a que asombró a sus clientes con un servicio mucho mejor de lo que esperaban.

Quiere a tus clientes

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar es el de querer a tus clientes. Da un paso atrás y analiza a tus clientes, tus productos y servicios, tu trabajo de *marketing* y de ventas, y tus actividades empresariales. Si de verdad quieres a tus clientes, de la misma manera que quieres a la gente importante en tu vida, ¿qué cambiarías? ¿Qué cambios harías en los estándares de calidad de tus productos y servicios? ¿Qué cambios harías en las políticas del servicio al cliente? Si de verdad quieres a tus clientes y quieres complacerles mejor que nadie, ¿qué harías para demostrárselo?

Nada ocurre hasta que no se produce la venta. Tu habilidad de ponerte en el lugar de los clientes y de tratar a cada uno de ellos como te gustaría que te trataran a ti es esencial para el éxito empresarial y financiero. Desarrollando el hábito de pensar constantemente en el *marketing*, en las ventas y en el servicio al cliente serás cada vez mejor en todas las áreas. Conseguirás tus objetivos personales, empresariales y financieros, y serás el líder del mercado. Te ganarás el aprecio, la lealtad y el respeto de toda la gente de dentro y de fuera de la empresa y te convertirás en uno de los empresarios más exitosos de tu generación.

1. **Especifica tu área de especialización en cuanto a clientes, productos y mercados, y elabora un plan para ser el mejor en esa área.**
2. **Decide sobre tu área de excelencia, tu proposición de venta singular, y organiza todas tus actividades de *marketing* y venta alrededor de ella.**
3. **Segmenta tu mercado y averigua qué clientes potenciales podrían beneficiarse más de lo que haces bien y cuáles podrían comprar y pagar más fácilmente.**
4. **Concentra todas tus iniciativas de *marketing* y de ventas en los mejores clientes potenciales.**
5. **Posiciónate en todo lo que dices y haces como el proveedor más fiable y creíble de tu producto o servicio para tus clientes potenciales.**
6. **Trata a tus clientes como si fueran las personas más importantes de tu vida empresarial, porque lo son.**
7. **Identifica qué mejoras pondrás en marcha inmediatamente para vender y servir a tus clientes mejor que nadie del mercado.**

La regla de oro de cualquier empresario es esta:
ponte en el lugar del cliente.
ORISON SWEETT MARDEN

CAPÍTULO 9

Los hábitos de la efectividad personal

El hombre que triunfa por encima de sus semejantes
es aquel que a una edad temprana identifica
claramente su objetivo y dirige habitualmente
su poder hacia él.
EDWARD GEORGE BULWER-LYTTON

Abraham Maslow, el psicólogo transpersonal, escribió: «La finalidad última del ser humano es ser todo aquello que es capaz de ser». Tu propósito debería ser realizar tu potencial como ser humano y cumplir todos los objetivos que te hayas marcado. Tu meta debería ser obtener el máximo provecho de ti mismo en cada área de tu vida.

Hay gente que consigue muchas cosas en su vida, mientras que la mayoría consigue muy pocas. Los que logran alcanzar sus objetivos ganan más dinero y, además, tienen mejores familias, amigos y relaciones. También gozan de mejor salud y de más energía, y obtienen más éxito y prestigio en su entorno. En definitiva, viven vidas más largas y más felices que la media. Este debería ser también tu objetivo.

El factor determinante del alto rendimiento

La única diferencia entre las personas de alto rendimiento y las de bajo rendimiento son sus hábitos. Las personas de alto rendimiento, exitosas y felices son aquellas que han dedicado tiempo y disciplina a desarrollar unos hábitos que les han llevado a avanzar y prosperar en todos los ámbitos de su vida. La gente fracasada e infeliz, en cambio, es aquella que no ha desarrollado estos hábitos.

La buena noticia es que puedes aprender cualquier hábito y comportamiento que consideres deseable y necesario. Los únicos límites son los que tú te pones, y la única pregunta que debes plantearte es ¿cuánto lo quieres?

Si estás dispuesto a trabajar en ti mismo el tiempo que sea necesario y con la dedicación que sea necesaria, podrás convertirte en el tipo de persona excelente que eres capaz de ser. Independientemente de lo que hayas hecho o de los fracasos que hayas tenido en el pasado, en cualquier momento de tu vida puedes dibujar una línea y decidir que tu futuro va a ser diferente. Puedes empezar a tener pensamientos diferentes, a tomar decisiones diferentes, a emprender acciones diferentes y a desarrollar hábitos diferentes que te llevarán indudablemente al éxito.

La planificación estratégica personal

La finalidad de la planificación estratégica en una empresa es incrementar la rentabilidad económica. La planificación se hace para mejorar los resultados financieros de la empresa. De la misma manera, la finalidad de la planificación estratégica personal es la de incrementar la rentabilidad de la energía; incrementar la rentabilidad de tu vida.

La intención es que reorganices tu vida de tal manera que obtengas los máximos beneficios posibles de la energía mental, emocional y física que inviertes en tu vida. Tu objetivo es utilizar tu tiempo para conseguir la máxima cantidad de placer, satisfacción y recompensas en todo lo que haces. Y esto es algo que tú puedes controlar.

Para aprovechar al máximo tu potencial, tendrás que desarrollar el hábito de la planificación estratégica personal. Tendrás que invertir tiempo

y esfuerzo en pensar y planificar tu vida con antelación para asegurarte de que obtendrás los mejores resultados posibles en cada área.

Con la planificación estratégica personal, desarrollarás los hábitos de la orientación al futuro y de la perspectiva a largo plazo. Estos hábitos te permitirán proyectar tu vida hacia delante y determinar exactamente qué quieres conseguir y dónde quieres estar en un momento determinado en el futuro.

Piensa a largo plazo

Cuanto más claramente definas tus objetivos a largo plazo, mejores decisiones tomarás a corto plazo para asegurar que los consigues.

Por ejemplo, si decides que te vas a hacer millonario dentro de diez o veinte años, te estás fijando un objetivo financiero a largo plazo. Para ello, evalúas tu situación actual y calculas cuánto vales ahora. A continuación, dibujas una línea desde dónde estás ahora hasta dónde quieres estar en un momento determinado del futuro y planificas la ruta que vas a seguir para llegar a ese objetivo en el tiempo previsto.

La regla es: el objetivo ha de ser claro y preciso, pero has de ser flexible con el proceso para conseguirlo. Debes estar abierto a la posibilidad de que muchas cosas cambien por el camino hacia tu objetivo. Mientras tu objetivo sea claro podrás seguir siendo flexible y abierto de mente. Podrás volver a evaluar y probar métodos diferentes. Podrás aceptar el *feedback* y hacer correcciones. Podrás superar, sortear y saltar los obstáculos, e incluso decidir ir hacia una dirección totalmente diferente. Este es el proceso normal y natural para alcanzar cualquier objetivo a largo plazo.

Revisa diariamente tus objetivos

Desarrolla el hábito de fijarte cada día tus objetivos. Te recomiendo que tengas a mano una libreta y escribas cada mañana tus objetivos en presente como si ya los hubieras conseguido. Escribiendo tus objetivos a mano, se registran más profundamente en tu mente subconsciente. Esto provoca que

cualquier suceso que ocurra te acerque más a tus objetivos y que estos se acerquen a ti, la mayoría de las veces, a raíz de coincidencias imprevisibles.

El hábito de fijarte tus objetivos diariamente actúa como un turbocompresor sobre tu potencial, haciéndote avanzar más rápidamente hacia tus objetivos. Si practicas esta técnica durante un mes, toda tu vida cambiará a mejor. Dentro de un mes te sorprenderás al ver lo que te ha pasado.

El ejercicio de los diez objetivos

Este es mi ejercicio favorito para la planificación estratégica personal, el que pone en marcha todo el proceso de determinación de objetivos y produce unos resultados impresionantes. Siempre que viajo (y he dirigido seminarios en 24 países), les hago este ejercicio a los que asisten a mi seminario: sacad una hoja de papel, escribid los diez objetivos para el año que viene en presente y, después, guardadla como si fuera una lista de deseos para el año nuevo.

Cuando vuelvo a estas ciudades y países, me encuentro con gente que ha seguido mi consejo. Se me acercan para decirme que este sencillo ejercicio les ha cambiado la vida. Muchas veces guardaron la lista y no la volvieron a mirar hasta al cabo de un año y cuando lo hicieron se quedaron sorprendidos al ver cuántos de sus objetivos habían conseguido.

El mero hecho de escribir tus objetivos hace que se registren en tu subconsciente y activa tus facultades superconscientes. Escribirlos y volverlos a escribir diariamente acelera el proceso de su consecución. Si escribes tus objetivos cada día, consigues multiplicar el efecto por diez, veinte, cincuenta y hasta cien veces. Estimulas tu mente para que produzca ideas extraordinarias que te ayudarán a alcanzar tus objetivos. Activas la ley de la atracción y empiezas a atraer a la gente, a las circunstancias, a las ideas y a los recursos que necesitas y que te ayudarán increíblemente.

Por la ley de la correspondencia, tu mundo exterior empezará a ser un reflejo de tu mundo interior. Incluso sin quererlo, empezarás a pensar en tus objetivos casi todo el rato. Cuanto más piensas en tus objetivos, más

avanzas hacia ellos y más avanzan ellos hacia ti. Toda tu vida empieza a cambiar a mejor.

Piensa sobre un papel

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar para incrementar tu rendimiento es el hábito de pensar sobre un papel. Ten siempre un bolígrafo y un papel a mano cuando pienses, planifiques y organices. Escribiendo las cosas aclaras tu pensamiento y materializas tus ideas.

Algo milagroso ocurre entre la cabeza y la mano. El mero hecho de escribir algo activa tus sentidos visuales, auditivos y quinestésicos. Lo ves, lo dices y escribes las palabras. Parece ser que estas tres modalidades combinadas registran lo que estás escribiendo en tu mente subconsciente, y esto tiene un impacto cada vez mayor en tus pensamientos, sentimientos y comportamientos. La gente más exitosa piensa sobre un papel. Muchos de los que fracasan no lo hacen.

Empieza cada día con una lista

Desarrolla el hábito de empezar cada día con una lista de todo lo que debes hacer. El mejor momento para hacer esta lista diaria es por la noche, una vez acabada la jornada laboral. Esto permite que tu mente subconsciente trabaje en tu lista de actividades mientras duermes y, al día siguiente, te despertarás con ideas y respuestas a tus problemas.

Desarrolla el hábito de establecer prioridades claras en tu lista antes de empezar a trabajar. En lugar de empezar a trabajar atropelladamente, dedica unos minutos a organizar tu lista. Elige las tareas y las actividades que te son más rentables.

Cinco preguntas para mantenerte centrado

Aquí tienes cinco preguntas que deberás preguntarte hasta que se conviertan en un hábito y que te ayudarán a utilizar tu tiempo siempre al máximo nivel.

1. ¿Por qué estoy en nómina?

La primera pregunta es por qué estoy en nómina. ¿Para qué me han contratado? ¿Qué resultados específicos y cuantificables esperan que consiga en mi trabajo? Si tuviera que explicarle a alguien por qué me pagan ¿qué razones le daría?

Muchas personas caen en el hábito de pensar que por el simple hecho de estar en horario laboral están trabajando. Confunden las actividades con los logros. Suelen pasar todo el día haciendo más y más cosas de poca importancia. Al final del día, dicen estar agotados o estresados, pero han conseguido muy poco. No se preguntan ¿por qué estoy en nómina?

2. ¿Cuáles son mis actividades más valiosas?

En segundo lugar, desarrolla el hábito de preguntarte cuáles son tus actividades más valiosas. ¿Cuáles son las cosas más importantes que haces cada día? Si tuvieras que darle a tu jefe una lista de todas tus actividades, tareas y resultados importantes y, luego, pedirle que seleccione las tres más importantes, ¿qué diría?

Si eres tu propio jefe, recuerda que suele haber tres actividades o tareas que representan el 90 % del valor que aportas a la empresa. Casi todas las demás actividades que haces son actividades de soporte de estas tres tareas. ¿Cuáles son las tres cosas más valiosas que haces en tu trabajo?

3. ¿Tú y solo tú?

Tercero, desarrolla el hábito de preguntarte qué tarea es la que solo tú puedes hacer, es decir, que si tú la haces bien mejora realmente la situación. La respuesta a esta pregunta es una tarea que solo tú puedes hacer. Una tarea que si tú no la haces, nadie más puede hacerla. Pero que si la haces, y

la haces bien, es la que más contribuye a tu trabajo y a tu empresa en ese momento. ¿Cuál es?

4. ¿Qué cosa?

Cuarto, desarrolla el hábito de preguntarte: si solo pudiera hacer una cosa al día, ¿cuál sería la que más valor aporta a la compañía? Si escribieras todo lo que haces en un papel, encontrarías una tarea que si la hicieses consistente y la repitieras durante todo el día, aportaría más valor que ninguna otra, incluso más que todas las demás juntas.

¿Qué tarea o actividad aportaría más valor a tu trabajo y a tu vida si le dedicaras todo el día? ¿Cómo podrías organizar tu tiempo y tu trabajo para estar más centrado en esta única tarea?

Uno de los elementos clave de la efectividad personal es desarrollar el hábito de pasar más tiempo y de potenciar tus habilidades en esas pocas actividades que más valor aportan a tu trabajo. Todo lo demás, suele tener menos valor que estas tareas esenciales.

5. ¿Cómo puedo utilizar mejor mi tiempo?

La quinta pregunta, y quizás la más importante en la gestión personal, es cómo utilizar tu tiempo de la forma más valiosa. Hay una respuesta a esta pregunta para cada minuto y cada hora. Tu destreza en responder con precisión a esta pregunta es la clave del alto rendimiento, de la máxima productividad, de la efectividad personal y del éxito.

En pocas palabras, la gente triunfa porque desarrolla el hábito de trabajar consistentemente en aquello que le genera más rendimiento que cualquier otra cosa en un momento dado. La gente fracasa porque es incapaz o no está dispuesta a identificar sus verdaderas prioridades o porque no está suficientemente disciplinada a trabajar únicamente en las tareas clave hasta haberlas concluido.

Duplica tus ingresos, duplica tu tiempo libre

En mis programas de *coaching*, prometo a mis clientes que aprenderán a duplicar sus ingresos y su tiempo libre en los próximos doce meses. Recientemente, en la segunda sesión de un programa, la cual tuvo lugar tres meses después de la primera, Joanne se levantó y contó al grupo su caso:

«Hace tres meses, cuando asistí por primera vez a este programa, le dije a Brian en privado que no creía que fuera posible duplicar mis ingresos y mi tiempo libre. Mi caso es que había estado trabajando para una empresa de alta tecnología de rápido crecimiento durante ocho años, invirtiendo entre diez y doce horas al día, cinco o seis días por semana. Apenas tenía tiempo para estar con mi marido y mis dos hijos lo cual me provocaba un gran estrés. Pero no veía otra salida.

Brian me dijo que hiciera una lista de todas las cosas que hacía en un mes en mi trabajo. La lista contenía 16 tareas. Sin mirar la lista, Brian me dijo que me hiciera la pregunta clave: si solo pudieras hacer una cosa de tu lista durante todo el día, ¿cuál sería la que más valor aportaría a tu empresa?

Enseguida identifiqué la tarea que parecía ser la más importante de mi trabajo. Entonces me pidió que identificara la segunda y la tercera. Después, también sin mirar la lista, me dijo que estas tres tareas contaban el 90 % o más de todo el valor que yo aportaba a

mi empresa, y que todas las demás las podía delegar o externalizar. Cuando revisé la lista, me di cuenta de que tenía razón.

Al día siguiente por la mañana, me senté con mi jefe y le expliqué el análisis que había hecho el día anterior sobre mi trabajo. Le dije que necesitaba su ayuda para delegar, externalizar o eliminar las trece tareas de menos valor de mi lista para así poder dedicarme plenamente a las tres prioritarias. Si pudiera concentrarme en estas tres tareas, le dije, podría duplicar mi productividad y el valor que aporto a la compañía. Y si lo conseguía y duplicaba mi productividad me gustaría que me pagaran también el doble.

Mi jefe miró la lista y después me dijo:

—Tienes toda la razón. Estas son las labores más importantes que haces. Te ayudaré a delegar y externalizar esas otras tareas de menor importancia para que tengas tiempo para dedicarte a estas tres prioritarias. Estas son las tres cosas que haces que realmente mejoran la situación de la empresa»

Joanne concluyó:

«Lo importante es que hizo lo que dijo que iba a haber y que yo hice lo que dije que iba a hacer. Al cabo de un mes, había conseguido reducir mi jornada laboral a ocho horas diarias, cinco días por semana, y mi nivel de productividad era más del doble de lo que había sido. Dupliqué mis ingresos y el tiempo de estar con mi familia. Fue un proceso totalmente sorprendente».

Toma el control de tu tiempo y de tu vida

Uno de los hábitos de la gestión personal es que te concentres continuamente en aquellas pocas cosas que *solo* tú puedes hacer y que, si las haces bien, mejoran considerablemente tu trabajo. Al mismo tiempo, tendrás que utilizar tu creatividad, no para buscar cómo hacer más cosas, sino para buscar cómo eliminar, recortar y externalizar tareas que aportan muy poco a tu vida o a tu trabajo.

El hecho es que solo tomarás el control de tu tiempo y de tu vida, e incrementarás tu productividad, tu rendimiento y tus resultados, si dejas de hacer cosas de poco valor. Es la única manera de conseguir más tiempo para hacer aquellas cosas que de verdad importan.

Acostúmbrate a cuestionarte cada tarea que realizas y a preguntarte:

- ¿De verdad se tiene que hacer esta tarea?
- ¿De verdad tengo que hacerla yo?
- ¿De verdad tiene que hacerse ahora?
- ¿Hay otra persona que pueda realizar esta tarea casi tan bien como yo?

Siempre que sea posible delega o externaliza la tarea a otra persona y así tú podrás concentrarte en aquellas otras que *solo* tú puedes hacer y que realmente aportan valor a tu trabajo.

Practica el método ABCDE

A la hora de establecer prioridades para incrementar tu rendimiento, acostúmbrate a aplicar el método ABCDE a tu lista de tareas cada día antes de empezar. Utilizando este método desarrollarás el hábito de pensar en las posibles consecuencias de hacer o no hacer una tarea determinada. Una tarea cuyas consecuencias potenciales son importantes es una tarea de alta prioridad, y una que tiene pocas consecuencias es una tarea de baja prioridad. La medición de las consecuencias es el elemento clave para determinar si has de realizar una tarea ahora, más tarde o nunca.

Revisa tu lista de actividades y escribe una A, B, C, D o E al lado de cada una.

Una tarea A es aquella que debes realizar. Las consecuencias de hacerla o no hacerla son muy importantes. La consecución de esta tarea es esencial para el éxito de tu vida laboral o personal. Identifica todas las tareas A de tu lista. Si tienes más de una tarea A, organízalas por prioridades: A-1, A-2, A-3, etc.

Una tarea B es aquella que deberías hacer en algún momento. Si no la haces, alguien se verá perjudicado o afectado, pero las consecuencias de hacerla o no hacerla son leves. La regla es que no deberías nunca hacer una tarea B hasta que no hayas terminado todas las A.

Una tarea C es aquella que estaría bien que hicieras, pero no tiene ninguna consecuencia ni para ti ni para nadie. En otras palabras, no importa demasiado que se haga o no. Nunca deberías hacer una tarea C si tienes tareas B pendientes; de la misma manera que nunca deberías realizar una tarea B hasta haber acabado todas las A.

Una tarea D es aquella que puedes y debes delegar a otras personas. La regla es que deberías desarrollar el hábito de delegar todo lo que otras personas puedan hacer para dedicar más tiempo a aquellas cosas que solo tú puedes hacer.

Una tarea E es aquella que puedes y debes eliminar lo antes posible. Tomarás el control de tu tiempo cuando elimines todas las tareas de poco valor o de ningún valor y, así, podrás concentrarte en aquellas otras que de verdad mejoran tu vida y tu trabajo.

Tu herramienta más poderosa para el éxito es tu habilidad de pensar. Nunca es tan importante esta habilidad como cuando la utilizas para decidir qué vas a hacer y en qué orden. La exactitud de tus elecciones a la hora de decidir cómo vas a ocupar tu tiempo influye en casi todo lo que te ocurre. Y siempre eres libre de elegir.

Practica el principio de Pareto

Acostúmbrate a aplicar la regla 80/20 en todo lo que haces. Este principio, descrito por Vilfredo Pareto en 1896, dice que el 80 % del valor de todo lo que haces en cualquier área se deriva del 20 % de lo que haces.

Esto quiere decir que el 20 % de tus clientes potenciales se convertirán en el 80 % de tus clientes. El 20 % de tus clientes comprarán el 80 % de tus productos o servicios; el 20 % de tus productos o servicios generarán el 80 % de tus beneficios. Esta regla también quiere decir que el 20 % de tus clientes serán los responsables del 80 % de tus problemas y gastos.

En cualquier lista de diez elementos, dos de ellos valdrán igual que todos los demás juntos. Acostúmbrate a aplicar la regla 80/20 en todos los ámbitos de tu vida profesional y personal. Concéntrate en el 20 % de elementos o tareas que valen más que el 80 % restante, pero que te ocupan el mismo tiempo.

La mayoría de la gente distribuye su tiempo entre todas las tareas que tiene que hacer; sin embargo, la gente altamente productiva lo distribuye en función del valor de cada tarea. Tú deberías hacer lo mismo.

Evita la procrastinación

Uno de los hábitos más importantes que deberías desarrollar es el de evitar la dilación y hacer primero tu tarea más importante. En mi libro *Eat That Frog!* (Berrett-Koehler, 2007), que se convirtió en un *bestseller* mundial, explico un proceso demostrado y práctico que puedes aprender para organizar tu tiempo y tu vida: seleccionar tu tarea más importante, empezar a hacerla y trabajar en ella hasta completarla.

Uno de los principios que enseño está basado en el hecho de puedes llegar a ser aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo. También llegarás a ser aquello que te repites a ti mismo la mayor parte del tiempo. Siempre que veas que estás posponiendo alguna tarea, repítete las palabras «¡hazlo ahora!, ¡hazlo ahora!, ¡hazlo ahora!». Estas palabras mantienen tu concentración y te animan a volver a trabajar en tu tarea principal.

Cuanto más te disciplines en concentrarte en tu tarea más importante y seguir con ella hasta finalizarla, más energía tendrás. Cada vez que terminas

una tarea importante, tu cerebro libera un neurotransmisor denominado endorfina. Las endorfinas son las responsables de hacernos sentir felices y enérgicos; es nuestra medicina natural de la felicidad.

Cada vez que tu cerebro libera endorfinas, te sientes feliz, eufórico, motivado, positivo y entusiasta. Las endorfinas te hacen sentir más positivo, creativo y seguro. Por ejemplo, cada vez que terminas una tarea importante, obtienes un subidón de endorfinas que te estimulan y te motivan a hacer más cosas.

Finalizar el trabajo

Desarrollar el hábito de empezar por la tarea más importante y no dejarla hasta terminarla es también un gran hábito para ahorrar tiempo. En cambio, empezar una tarea y alargarla demasiado por culpa de las interrupciones es un hábito que te hacer perder el tiempo. Te lo explicaré.

Cada tarea tiene tres partes: primero, te preparas; segundo, trabajas en ella; y tercero, te relajas y te olvidas. Cada vez que empiezas a trabajar en una tarea y la abandonas sin haberla terminado, tienes que pasar por un periodo de preparación y de relajación que te llevará a gastar el 500 % del tiempo que necesitarías para completarla sin interrupciones.

Se calcula que cuando dejas de trabajar para responder a una interrupción electrónica (un correo electrónico, un mensaje o una llamada telefónica) necesitas unos 17 minutos para volver al trabajo. El adulto medio comprueba su correo electrónico entre tres y ciento cincuenta veces al día (Business Insider, 2017). Estas interrupciones son la causa principal del bajo rendimiento y del estrés.

Acostúmbrate a completar tus tareas, sean cuales sean. De esta manera, además de hacer más cosas, tendrás más motivación y energía para hacer otras.

Concentrarte en una sola tarea, en la más importante, es uno de los hábitos más útiles que puedes desarrollar para tu productividad personal.

La fórmula de la productividad personal

Hay una fórmula para aumentar la productividad que puedes aprender y practicar hasta que la apliques de forma automática y sencilla. Cuando desarrolles el hábito de pensar en estos siete consejos básicos para incrementar tus resultados, duplicarás tu productividad, tu rendimiento y tus resultados en muy poco tiempo.

1. Trabaja duro

Primero, desarrolla el hábito de trabajar más y más duramente que otras personas. Empieza un poco antes, trabaja más duro y quédate más rato. Aprovecha todo el tiempo que trabajas. Cuando empieces, no pierdas el tiempo. Ponte a trabajar y hazlo durante todo el día. Este hábito incrementará tu productividad entre un 50 y un 100 % desde el primer día.

2. Trabaja rápido

Segundo, desarrolla el hábito de trabajar más rápido y de hacer el trabajo rápidamente. Acelera el ritmo. Muévete rápidamente de un sitio a otro y cambia rápido de tarea a tarea. Desarrolla una sensación de urgencia, una tendencia a la acción. Haz que te conozcan como la persona que hace las cosas rápidamente, en lugar de la persona que hace las cosas cuando se lo piden.

3. Trabaja con inteligencia

Tercero, desarrolla el hábito de hacer primero las cosas más importantes. Recuerda que cada cosa que haces tiene un valor de mayor o menor importancia que el resto. La ley de la alternativa descartada dice que hacer una cosa quiere decir no hacer nada más. Asegúrate de que lo que estás haciendo es lo más importante en ese momento. De lo contrario, estarás dejando de lado otras tareas más importantes.

Aunque realices una tarea secundaria extraordinariamente bien, lo triste es que no tendrá ningún impacto en tu carrera. De hecho, pasar demasiado tiempo haciendo un buen trabajo en algo de baja prioridad o de poco valor puede perjudicar a tu carrera porque te impide trabajar en aquello que es realmente importante. Un consultor empresarial, Benjamin Tregoe, escribió: «La peor manera de emplear tu tiempo es haciendo muy bien algo que no se tiene que hacer».

4. Potencia tus capacidades

Cuarto, desarrolla el hábito de potenciar aquello en lo que eres mejor. Hay talentos y habilidades especiales que has desarrollado a lo largo de tu carrera y que te permiten hacer determinadas cosas rápido y bien. Cometes pocos errores y, por tanto, te ahorras mucho tiempo en revisarlas y corregirlas. Cuanto más tiempo pases haciendo las cosas en las que eres mejor, mejor las harás y menos tiempo tardarás en hacerlas.

¿Qué tareas importantes sabes hacer mejor en tu trabajo? ¿Cómo podrías organizar tu trabajo para hacer cada vez más de estas tareas y a un nivel superior?

Comprométete con la excelencia

Al principio de mi carrera era redactor en una importante agencia de publicidad. Cuando decidí empezar a trabajar de redactor, fui a una biblioteca y busqué todos los libros que hablaban de este tema. Leí, estudié y practiqué hora tras hora. Cuando por fin conseguí un trabajo de redactor, escribía y volvía a escribir los textos durante ocho o diez horas al día, cinco días a la semana y bajo la supervisión de un director de redacción.

Actualmente puedo escribir textos para publicidad claros, persuasivos y motivacionales con la misma facilidad con la que una persona cambia el canal de la televisión con el mando a distancia. En mi compañía, escribo textos excelentes para nuestra publicidad y nuestros catálogos más deprisa que nadie. El mismo trabajo lo haría otra persona en muchas más horas y con un nivel de calidad inferior.

5. Trabaja más eficientemente

Quinto, desarrolla el hábito de agrupar tus tareas. Este principio dice que cuanto más parecidas sean las tareas que realizas, una detrás de otra, más deprisa terminarás la siguiente tarea y sin perder calidad en el proceso.

Por ejemplo, responde a todos tus mensajes de correo electrónico al mismo tiempo. Escribe todas tus propuestas de negocio al mismo tiempo. Lee tu correspondencia o recopila todos tus gastos al mismo tiempo. Escribe todos tus informes al mismo tiempo, llama a los clientes potenciales al mismo tiempo.

Los expertos en eficiencia calculan que, si tienes diez tareas similares por hacer, y las haces consecutivamente, cuando llegues a la décima tarea estarás trabajando tan eficientemente que tardarás en realizarla el 20 % del tiempo que tardaste en realizar la primera de la lista. Agrupar las tareas es un hábito muy beneficioso para tu productividad personal.

6. Trabaja mejor

Desarrolla el hábito de mejorar continuamente en tus tareas importantes. Este es uno de los principios más efectivos de la gestión del tiempo. Cuanto mejor seas en lo que haces, más cosas harás y en menos tiempo. A veces, mejorar en una habilidad esencial tiene un efecto multiplicador e incrementa tu productividad y tu rendimiento en otras áreas de tu trabajo.

Por ejemplo, si no sabes escribir en un teclado, escribirás con dos dedos y por mucho que trabajes no conseguirás escribir más de cinco u ocho palabras por minuto.

Sin embargo, si decides aprender a escribir puedes descargarte algún programa de mecanografía, practicarlo entre veinte y treinta minutos al día, y en noventa días estarás tecleando entre 50 y 80 palabras por minuto. Habrás incrementado tu productividad y tus resultados en un mil por cien. Te habrás abierto al mundo de internet aprendiendo una simple habilidad que todo el mundo puede aprender.

¿Qué habilidad podrías aprender que te ayudara a utilizar tus otras habilidades a un nivel superior? Si pudieras ser excelente en una única habilidad, ¿cuál tendría mayor impacto en tu carrera y en tus resultados? ¿Qué podrías hacer desde hoy mismo para perfeccionarla? Sea la que sea, plantéatela como un objetivo, elabora un plan y después esfuérzate por ser mejor en esa área cada día hasta que la domines y forme parte de tu conjunto de habilidades personales.

7. Prepárate para trabajar

Para sacar el máximo provecho de ti mismo y de tu vida, e incrementar el rendimiento de tu tiempo, deberías desarrollar el hábito de prepararte a conciencia para cada reunión y entrevista, tanto con gente de tu empresa como con gente externa a esta. Una preparación a conciencia lleva un poco de tiempo al principio, pero a la larga te ahorrará mucho tiempo.

El valor de la preparación

Hace tiempo, el subdirector de una gran empresa me pidió que asistiera a su reunión anual y que liderara el grupo mediante un ejercicio de planificación estratégica. Resulta que la empresa tenía un presidente muy testarudo y autoritario que dominaba todas las conversaciones sobre la estrategia, sin dejar que ningún otro

directivo expusiera sus ideas. Por culpa de eso, los otros directivos estaban desmoralizados y la empresa estaba hundiéndose.

El subdirector organizó el día de tal manera que fuera un intermediario sorpresa el que me presentara al presidente y al equipo de altos directivos. Si no conseguía reunir al grupo, las consecuencias para la empresa serían importantes. Por lo tanto, le pedí que me enviara los resúmenes y las agendas de las reuniones anteriores del comité de dirección. Recibí unas doscientas páginas de notas y observaciones que habían sido mecanografiadas y distribuidas durante el año anterior. La cantidad de información era casi apabullante.

Sin embargo, estaba decidido a hacer un buen trabajo. Me senté y pase doce horas leyendo, revisando y tomando notas de las conversaciones mantenidas en el pasado. Me di cuenta de que el presidente mencionaba todo el rato a Peter Drucker y a Tom Peters para exponer sus ideas. Resulta que yo conocía a fondo el trabajo de ambos expertos en dirección.

Cuando empezó la reunión, los directivos ocuparon sus asientos alrededor de una mesa en forma de U. El subdirector que me había llamado se levantó, me presentó y les dijo a todos, incluido el presidente, que me había invitado para moderar la reunión. Todos se miraron entre ellos, luego al presidente y, después, a mí. En la sala se respiraba mucha tensión.

Me levanté y les agradecí el haberme invitado. Les dije que había estudiado con detenimiento las notas de sus deliberaciones y

discusiones del año anterior y me dirigí a cada uno de los altos directivos por su nombre, los cuales había memorizado antes de la reunión. Al final, miré directamente al presidente, que estaba de pie a punto de intervenir, y le dije: «Siempre he sido admirador de Peter Drucker y de Tom Peters».

El presidente se quedó quieto donde estaba y me miró sorprendido. Inmediatamente, mencioné varios libros e ideas de cada uno de estos escritores, los cuales había estudiado a fondo. Se hizo el silencio mientras todos esperaban que el presidente reaccionara. Al cabo de unos minutos, se sentó en su silla y dijo: «¡Perfecto! Tú diriges la reunión».

Los resultados de esa reunión y de las siguientes fueron muy productivos. Conseguimos planificar con gran éxito una nueva estrategia. La tensión y el estrés que perturbaba al grupo- desapareció. Ahora todos estaban relajados y contentos. Todo el grupo trabajó de una forma altamente cohesiva y productiva. Al acabar, un par de directivos se acercaron a mí y me dijeron que probablemente había salvado a la empresa.

La preparación fue la clave. Siempre que pienso en la cantidad de tiempo y trabajo que voy a necesitar para preparar cualquier discurso, seminario, reunión o sesión de planificación estratégica, me acuerdo de esta experiencia.

Los clientes siempre saben cuándo un vendedor está bien preparado. Los jueces siempre saben cuándo un abogado está bien preparado. Los clientes potenciales siempre saben cuándo un nuevo aspirante está bien preparado. Acostúmbrate a hacer tus deberes y a poner las cosas en orden antes de cualquier reunión importante. En ocasiones, el elemento de la preparación es el factor crítico que te permitirá impresionar a los que están presentes y conseguir un gran éxito.

Esta palabra no

Hace un tiempo estaba preparándome para testificar en un juicio importante en Los Ángeles. Me reuní con el abogado procesalista principal durante varias horas. Al final, me entregó una caja llena de documentos y me dijo: «espero que puedas leer todos estos documentos antes de testificar».

Le respondí: «siempre he creído en la importancia de prepararme a conciencia antes de una reunión importante. De hecho, creo que es importante la *sobrepreparación*».

Me miró a los ojos, sonrió y dijo: «No creo que exista esta palabra».

Más tarde me enteré de que era uno de los abogados más competente y mejor pagado de Estados Unidos. En ese caso en concreto, iba a ahorrar unos 300 millones de dólares a su cliente gracias a haber *sobrepreparado* el juicio. Tú debes hacer lo mismo.

La ventaja maravillosa de desarrollar el hábito de preparar las reuniones con detenimiento es que te proporciona una enorme sensación de confianza y competencia durante la reunión. Te proporciona una ventaja psicológica que te permite dar lo mejor de ti y conseguir victorias empresariales y personales que pueden cambiar por completo el rumbo de tu vida.

Sé siempre puntual

Otro hábito importante que deberías desarrollar es el de la puntualidad. Menos del 5 % de las personas son siempre puntuales, y todos sabemos quiénes son. Destacan y son admiradas y respetadas. Se les presentan

oportunidades. Son consideradas personas más valiosas y competentes que las demás simplemente por el hecho de ser puntuales.

El legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi, cuando tomó las riendas de los Green Bay Packers, descubrió que los jugadores casi siempre llegaban tarde al autocar de salida. Decidió entonces instituir lo que denominó «el horario Lombardi», el cual empezaba quince minutos antes de la hora de salida prevista. A partir de ese día, si el autocar tenía que salir a las 10:00 de la mañana, todos tenían que estar en el autocar a las 09:45. Si alguien no llegaba puntual, el autocar se iba sin él y no jugaba al día siguiente. *Solo* ocurrió una vez.

Recuerda que todo lo que haces repetidamente se convierte en un hábito. Proponte ser puntual hoy a todas tus citas. No intentes cambiar toda tu vida de golpe. Vive en lo que Dale Carnegie denomina «compartimentos estancos». Concéntrate en cambiar los comportamientos de uno en uno, hasta que se conviertan en un comportamiento permanente.

Decide ser puntual a tu siguiente cita o reunión. Después, a la siguiente, y así sucesivamente hasta que se convierta en algo automático y fácil. En poco tiempo habrás desarrollado el hábito de la puntualidad y con él otros aspectos de tu vida también cambiarán y mejorarán.

Identifica el factor que te limita

Un elemento importante de la productividad personal es el hábito de identificar las limitaciones que determinan la velocidad con la que consigues un objetivo determinado. Empieza identificando el objetivo que quieres conseguir. Puede ser algo económico, personal o de salud. Después, pregúntate qué factores influyen en la velocidad con la que consigues ese objetivo.

Por ejemplo, si quieres incrementar tus ventas, la limitación o el obstáculo podría ser el número de clientes potenciales con los que hablas cada día. Si esta es tu limitación principal, concentra toda tu creatividad y energía en aliviarla. Concéntrate en organizar tu tiempo y tus actividades de

tal manera que incrementes el número de clientes potenciales con los que hablas cada día laborable.

En tu empresa, tu objetivo podría ser conseguir un resultado económico determinado. ¿Qué es lo que determina la rapidez con la que lo consigues? Es esencial que identifiques la limitación correcta antes de concentrarte en aliviarla. Jim Collins, en su libro *Good to Great*, habla de lo importante que es que identifiques el denominador económico correcto de tu empresa. Este es el número esencial que determina el éxito o el fracaso de una actividad particular o de toda tu empresa.

Por ejemplo, podría ser que el factor que te impide incrementar las ventas no fuera el número de clientes potenciales con el que hablas, sino la calidad de cada uno de esos clientes. Aplicando los cuatro principios del *marketing* que hemos comentado antes, podrás identificar cuáles son los clientes potenciales que tienen más probabilidades de comprar tus productos y concentrarte en ellos.

A lo mejor el problema reside en tu destreza en las ventas o en tu habilidad para hacer una presentación efectiva y convencer al cliente. Si este es el problema, la solución sería que concentraras tu creatividad y tu energía en mejorar estas habilidades, en lugar de ir dando palos a la desesperada para conseguir hablar con más gente.

Duplica el número de compras

Los mejores restaurantes han identificado las limitaciones principales del crecimiento de su negocio. No es la cantidad de comida o de bebida que cada persona toma; esto es bastante fijo. Por muy maravilloso que sea el *marketing* o por muy educado que sea el camarero, la gente no va a comer o a beber mucho más de lo normal.

El factor clave del crecimiento de un restaurante, y de muchas otras empresas, es que los usuarios repitan la experiencia durante el año. Uno de mis clientes de restauración calculó que el comensal medio visitaba su restaurante cada dos meses. Entonces, diseñó un programa de servicio al cliente y de satisfacción que fue tan efectivo que la gente empezó a ir más a

menudo. Primero iba de promedio una vez cada seis semanas, después, una vez cada cuatro.

Utilizando esta estrategia, mi cliente consiguió duplicar y triplicar las ventas y la rentabilidad de su restaurante sin necesidad de hacer la publicidad necesaria para atraer nuevos clientes. Que los clientes habituales regresaran más a menudo fue la clave para remontar su empresa.

Mira en tu interior

Mira en tu propia vida y en tu trabajo, y pregúntate cuáles son los factores que determinan la rapidez con la que consigues los objetivos más importantes.

La regla 80/20 se puede aplicar perfectamente al tema de las limitaciones. Verás que el 80 % de los obstáculos o limitaciones que te impiden conseguir tus objetivos están dentro de ti y no a tu alrededor. Están contenidos en tus propias actitudes, creencias o miedos, o en la falta de una habilidad o cualidad particular. *Solo* el 20 % de las limitaciones son externas a ti o a tu empresa.

Desarrolla el hábito de mirar en tu interior para encontrar las soluciones a tus problemas. Pregúntate qué es lo que te impide conseguir un objetivo concreto.

Sea lo que sea, identifícalo claramente, proponte superar esa limitación o desarrollar el hábito que necesitas y, después, haz todo lo que tengas que hacer cada día hasta conseguirlo. Robert Browning escribió: «Cuando la lucha de un hombre comienza dentro de sí, ese hombre vale algo».

Cambia tu concepto del tiempo

Cuando era joven, leía ocasionalmente libros o artículos sobre la gestión del tiempo. En ese momento, tenía la idea de que mi vida era como el sol y que la gestión del tiempo era como uno de los planetas que orbitan a su alrededor. El gran cambio para mí se produjo cuando me di cuenta de que la gestión del tiempo era el sol de mi vida, y que todo lo demás que me pasaba

eran los planetas que orbitaban alrededor de cómo yo usaba mi tiempo. Esta idea tuvo una profunda influencia en mi vida y en mi trabajo.

La regla es: si mejoras la calidad de la gestión de tu tiempo, mejoras la calidad de tu vida.

Acostúmbrate a leer regularmente sobre la gestión del tiempo. Escucha programas de audio y lee libros sobre esta. Planifica tu tiempo con alguna aplicación y ponte recordatorios para tus tareas más importantes.

Es imposible llegar a ser excesivamente bueno en la gestión del tiempo, pero cualquier método, técnica o estrategia que aprendas, apliques y desarrolles tendrá un efecto positivo inmediato en tu vida. Cuando adquieras los hábitos de la gestión del tiempo, una vez sean automáticos, incrementarás tu productividad, tu rendimiento, tus resultados y tus ingresos hasta dos, tres o incluso diez veces. Tu carrera irá por la vía rápida. Harás más y mejores cosas en menos tiempo, y ganarás más dinero.

Para conseguir un éxito importante en cualquier terreno que elijas no tienes más que desarrollar unos hábitos que sean coherentes con la consecución de resultados extraordinarios. Y todos los hábitos se aprenden.

1. **Empieza cada día escribiendo tus objetivos, en presente, en una libreta. De esta manera, los estás registrando en tu mente subconsciente.**
2. **Planifica cada día por adelantado, preferiblemente la noche anterior, haciendo una lista de todo lo que tienes que hacer.**
3. **Organiza tu lista de tareas diarias por prioridades, utilizando la regla 80/20, el método ABCDE o ambos.**
4. **Supera la dilación empezando cada mañana por la tarea más importante y que más valor aporta.**
5. **Concéntrate en una única tarea y no la interrumpas hasta terminarla.**
6. **Prepárate a conciencia para cada reunión importante: haz los deberes por adelantado para estar siempre preparado para lo que pueda pasar.**

7. Sé puntual siempre y termina tus tareas antes de la fecha límite.

Nunca podría haber hecho lo que he hecho
sin los hábitos de la puntualidad, el orden
y la diligencia; sin la determinación de concentrarme en una tarea únicamente.
CHARLES DICKENS, DAVID COPPERFIELD

CAPÍTULO 10

Los hábitos para llevarte bien con los demás

El amor verdadero es inagotable; cuanto más das, más tienes.
Y si vas a dibujar el verdadero manantial, cuanta más agua dibujes,
más abundante será su flujo.
ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Según Sidney M. Jourard, psicólogo y autor de *Healthy Personality* (Prentice Hall, 1980), casi el 85 % de nuestra felicidad depende de nuestras relaciones con los demás. Aristóteles dijo: «El hombre es, por naturaleza, un animal social». Vivimos en un contexto repleto de personas. La relación que tenemos con la gente que nos rodea y la que ella tiene con nosotros determina, en gran medida, la calidad de todo lo que nos pasa.

Tu objetivo más importante en la vida es procurar tu propia felicidad. Si no pones a tu propia felicidad como el principio fundamental que organiza tu vida, nadie más lo hará por ti. Todos procuramos hacer aquello que nos hace felices. Aunque nos preocupamos por la felicidad de los demás de una forma natural e instintiva, nuestra felicidad siempre prevalece sobre la de los demás.

Solo puedes dar lo que tienes

Muchas veces, la gente infeliz dice que sacrifica su propia felicidad para hacer felices a los demás. Pero la regla dice que no puedes dar lo que no tienes. No puedes hacer feliz a otras personas si tú no eres feliz.

Si quieres que tus hijos sean felices, primero debes ser feliz tú. Si quieres que tus empleados o compañeros de trabajo sean felices, debes ser un jefe o un compañero feliz. Si quieres tener clientes felices, has de ser un vendedor feliz. Si quieres mejorar la calidad de vida de alguien, empieza mejorando la calidad de tu propia vida.

Haz que los demás se sientan importantes

Uno de los muchos cuentos de *Las mil y una noches* narra una historia donde aparece una cueva del tesoro que *solo* se abría si la persona pronunciaba las palabras mágicas «¡Ábrete Sésamo!». Al pronunciarlas, la gruesa puerta se corría y quedaban al descubierto infinitos tesoros a disposición de la persona que las había pronunciado.

Para dar prioridad a las personas, el «¡ábrete Sésamo!» de las relaciones humanas es hacer que se sientan importantes. Hacer que la gente se sienta importante satisface los antojos subconscientes más profundos de la naturaleza humana. Todo lo que haces o dejas de hacer será juzgado en relación con esta pregunta: ¿hace que la gente se sienta más o menos importante?

A veces pregunto a los asistentes a mis seminarios qué porcentaje de tiempo la gente es emocional y qué porcentaje de tiempo es lógica. Las respuestas son variadas y el porcentaje también; pero, la verdadera respuesta es que la gente es cien por cien emocional. La gente decide emocionalmente y, después, lo justifica lógicamente. Pero la emoción siempre va primero.

Cuando se trata de tus emociones, la norma vuelve a ser: todo cuenta. Todo cuanto te ocurre en la vida te afecta emocionalmente de alguna manera. Todo lo que te afecta te hace estar feliz o descontento, motivado o desmotivado, amable o enfadado, temeroso o confiado. Nada es neutral.

Espontáneo y sin miedo

En el capítulo 2 he hablado de que los niños llegan al mundo sin miedos. Son intrépidos y espontáneos. Casi todos los miedos que una persona tiene en la edad adulta los ha aprendido en la infancia, sobre todo como consecuencia de la crítica destructiva, del castigo físico o de las carencias de amor y cariño.

Desde pequeños empezamos a desarrollar el miedo al fracaso y a la crítica. Estos modelos de hábitos negativos se convierten en la causa original de todos nuestros otros miedos, dudas y recelos.

Nuestros padres originan los miedos que nos afectarán durante toda nuestra vida (el miedo al fracaso, a la pérdida, al ridículo, a la humillación, a la enfermedad y a la muerte) cuando utilizan una combinación de crítica destructiva y desaprobación para manipular y controlar nuestros comportamientos. Nosotros interpretamos este trato como que dejan de querernos; y, puesto que la pérdida del amor es muy traumática cuando somos niños, perdemos nuestra osadía y nuestra espontaneidad, conformándonos con pensar que lo que quieren es nuestra seguridad. El peor sentimiento de todos es «no soy suficientemente bueno».

Puesto que nuestras mentes y nuestras emociones no están del todo formadas cuando somos pequeños, somos más susceptibles a las influencias negativas de la gente importante de nuestra vida. Cuando nuestros padres nos castigan, nos critican o nos dicen cosas negativas, aceptamos sus comentarios como afirmaciones válidas de lo que somos. No tenemos la capacidad de discriminar, cuestionar o rechazar sus palabras y el trato que nos dan. Estamos indefensos.

De adultos, continuamos teniendo dudas, miedos y recelos que tienen sus raíces en nuestra infancia. A pesar de lo mucho que consigamos después, siempre estamos sometidos a estos modelos de hábitos negativos que se han registrado en nosotros cuando éramos niños. Casi cualquier emoción negativa despertará esas emociones antiguas que se han registrado en nuestra mente subconsciente y que nunca desaparecerán.

Hazte experto en las relaciones

Por otro lado, debido a que somos ante todo emocionales, también nos afectan positivamente las personas que dicen y hacen cosas que nos hacen sentir importantes y valiosos. Cualquier cosa positiva que una persona hace o dice aumenta nuestra autoestima, nos lleva a querernos y a respetarnos más, y a tener sentimientos positivos hacia ella.

Deberías intentar convertirte en un experto en las relaciones desarrollando los hábitos de hablar y actuar que hacen que la gente se sienta importante y valiosa. Si desarrollas el hábito de hacer y decir cosas que hacen que la gente se sienta bien consigo misma, con su vida, con su trabajo y con su familia; se te abrirán muchas puertas. Serás bienvenido en cualquier sitio. La gente te querrá y te respetará, y querrá estar contigo. Querrá contratarte, promocionarte, trabajar para ti y comprarte a ti. Aceptará tu influencia y liderazgo, y te dará poder en tu trabajo y en tu comunidad.

La buena noticia es que todo lo que digas o hagas que provoque que otra persona se sienta mejor, también hará que tú te sientas mejor. Cuando motivas, animas o inspiras a alguien, tú también te sientes motivado, animado e inspirado. Todo lo que hagas por subir la autoestima de los demás, sube también la tuya.

Lo contrario también ocurre. Todo lo que hagas o digas que hiera a otra persona, que haga que se sienta menos importante o disminuya su autoestima, tendrá el mismo efecto en ti. Por esta razón, las personas más negativas siempre parecen estar enfadadas o insatisfechas. Sufren de baja autoestima. Tienen una imagen negativa de sí mismas. Es difícil llevarse bien con ellas. Son inefectivas en sus relaciones humanas y su rendimiento en el trabajo suele ser bajo. Todo lo que hacen o dicen que hiere a otra persona también les hiere a ellas.

Practica la regla de oro

El punto de partida para convertirte en un experto en las relaciones es desarrollar el hábito de practicar la regla de oro en todo lo que haces con la

gente con la que te relacionas. Esta regla, que es el principio de la mayoría de las religiones, es: «Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti».

El budismo expone: «No hieras a los otros con aquello que te hiere a ti». Este principio es tan simple y poderoso que, si todos lo aplicáramos, el mundo se transformaría de inmediato.

El filósofo alemán Immanuel Kant propugnó lo que denominó la máxima universal que dice así: «Vive tu vida como si cada acción tuya fuera a convertirse en una ley universal para todo el mundo». En otras palabras, imagínate que todos hicieran y dijeran lo mismo que tú haces y dices en un momento dado. ¿Sería esto bueno o malo?

Cuando te impones este tipo de normas empiezas a transformar tu vida. Inmediatamente te conviertes en una mejor persona.

Cuatro grandes preguntas

Si quieres crecer y desarrollarte para convertirte en una excelente persona deberás preguntarte y responder a cuatro grandes preguntas. Estas preguntas son:

1. ¿Cómo sería el mundo si todo el mundo fuera como yo? La imposibilidad de responder a esta pregunta, y la incapacidad de responder afirmativamente que sería un mundo mejor, son las causas de muchos de los problemas de nuestro mundo actual.
2. ¿Cómo sería mi país si todos sus habitantes fueran como yo? Si todos pudiéramos responder que nuestro país sería un lugar mejor si todos vivieran como nosotros, podríamos eliminar rápidamente el crimen, el alcoholismo, la adicción a las drogas, el subsidio de desempleo, la corrupción y todas esas formas de comportamiento que solo pueden existir cuando una gran mayoría está implicada en ellas.
3. ¿Cómo sería mi empresa si todos sus trabajadores fueran como yo? Si a los directivos de las grandes empresas responsables de escándalos financieros se les preguntara y respondieran a esta pregunta

regularmente, los problemas de sus empresas nunca habrían existido. Cada día, deberías formularte esta pregunta para ver si te gusta la respuesta. Si no, mira a ver qué podrías cambiar inmediatamente para ser la mejor persona que puedes ser.

4. Por último, pregúntate: ¿cómo sería mi familia si todos fueran como yo? Si todos en tu familia se trataran de la misma manera que tú los tratas, ¿sería un hogar feliz, sano y agradable en el que vivir y crecer? Si te formulas estas preguntas continuamente, verás como cada vez tratas mejor a los miembros de tu familia. Al mejorar la calidad de tu vida familiar, mejoras también tus relaciones en el trabajo.

Cinco grandes hábitos para mejorar las relaciones

Hay cinco hábitos que deberías desarrollar para relacionarte estupendamente tanto en casa como en el trabajo. Estas habilidades son: la aceptación, el agradecimiento, la admiración, la aprobación y la atención.

El primer hábito que tendrías que desarrollar es el de la aceptación o lo que en psicología se denomina «consideración positiva incondicional».

Cada persona tiene la necesidad subconsciente de ser aceptada incondicionalmente y sin reservas por los demás. Si cada vez que estás con una persona le satisfaces esta necesidad, se sentirá valiosa e importante.

Cuando éramos niños, nuestros padres, muchas veces, nos manipulaban ofreciéndonos o retirándonos su amor y su aceptación. Esto hizo que nos hiciéramos extremadamente sensibles a las opiniones y al trato de los demás con nosotros. De niños y de jóvenes, hacíamos casi cualquier cosa por ganarnos, o al menos para no perder, la aceptación de nuestros amigos y compañeros. De adultos, la aceptación de la gente que nos importa e incluso de los desconocidos puede llegar a ser tan vital para nosotros que hacemos cualquier cosa para no ser rechazados, a veces, incluso, podemos llegar a perder nuestra individualidad.

Cuando aceptas a las otras personas tal como son, sin condiciones ni excepciones, sin comentarios, sin críticas y sin sugerirles que deben cambiar de alguna manera, les subes la autoestima y el potencial innato que

tienen para ser felices y expresarse libremente. En la película *El diario de Bridget Jones*, los amigos de la protagonista se quedan sorprendidos cuando ella describe a un hombre diciendo: «Me quiere tal como soy». Aparentemente, ninguno de ellos había conocido nunca a nadie que se sintiera así.

Las mejores experiencias de novios, matrimonios y padres son situaciones en las que cada miembro de la relación, especialmente los padres y los cónyuges, aceptan al otro sin reservas.

Recuerda que lo contrario de la aceptación es el rechazo. La sensación de no ser aceptado por otras personas provoca una serie de emociones negativas, de miedos, de dudas y un sentimiento de incapacidad enorme. Acostúmbrate en tu vida a aceptar a todas las personas sin condiciones. Esto hará que seas bienvenido ahí donde vayas.

La forma más sencilla de expresar la aceptación de otra persona es tan fácil como sonreírle cada vez que la ves. Al sonreír, intervienen solo diecisiete músculos. Para fruncir el ceño, se necesitan cuarenta y tres. Por lo tanto, es mucho más fácil sonreír y mucho más efectivo. Cada vez que sonríes, subes la autoestima de la otra persona y, además, tu cerebro libera endorfinas que hacen que te sientas más feliz. Acostúmbrate a practicar la aceptación incondicional con todas las personas. Te sorprenderás al ver los efectos positivos que tienes en la gente que te rodea.

Desarrolla una actitud de gratitud

El segundo hábito que debes desarrollar para convertirte en un experto en las relaciones es el del agradecimiento. Una de las emociones más eficientes que puedes desarrollar para relacionarte mejor es la gratitud. Cuanto más agradecido seas por las cosas buenas de la vida, más cosas buenas tendrás.

Empieza cada mañana dando gracias por estar vivo, por tener una familia y unos amigos que te quieren, por tener salud y bienestar. Da las gracias por tener un trabajo, oportunidades para el futuro y un país maravilloso donde vivir. En lugar de quejarte y criticar, como hace mucha gente, piensa en lo que te hace feliz y da las gracias siempre que puedas.

La palabra que mejor expresa la gratitud es gracias. Acostúmbrate a decir gracias a todos por cualquier cosa que hagan. Saluda y da las gracias al que te deja cambiar de carril con el coche, a tu pareja por hacerte el desayuno, a tus hijos por hacer sus deberes, a tu jefe siempre que diga o haga algo amable y a tus empleados por hacer un buen trabajo. Da las gracias a los camareros de los restaurantes y a los trabajadores del servicio al cliente cuando llames por teléfono. Acostúmbrate a generar un campo de energía de agradecimiento para que viaje contigo dondequiera que vayas.

Cada vez que agradeces a la gente por algo que ha hecho o dicho, o por alguna cualidad positiva que ha demostrado, su autoestima sube. Cada vez que das las gracias y subes la autoestima de alguien, la tuya también lo hace.

A todos nos gustan los elogios

El tercer hábito es el de la admiración. Abraham Lincoln dijo que a todos nos gustan los elogios. Acostúmbrate a admirar las características, las cualidades o las posesiones de otras personas. Halágales cuando sean puntuales. Felicítales por sus logros. Admira sus coches, sus ropas o sus carteras. Cuando vayas a casa de alguien, felicítale por su casa y por las diferentes habitaciones, por sus muebles y por su decoración.

Admira los logros de la gente, tales como sus premios o sus diplomas. Elogia a sus hijos y a sus parejas. Felicítala por sus despachos y por sus empresas. Elogia al camarero cuando te sirva rápido con un «has sido muy rápido hoy».

Cada vez que elogias a alguien, especialmente por su aspecto o por alguna prenda de ropa, su autoestima sube. Se siente más valioso, más importante y más feliz. Y debido al efecto *boomerang*, tú también te sientes más feliz y más positivo. Tu autoestima también sube.

Sube la autoestima de la gente

Otra forma de hacer que los demás se sientan importantes es desarrollando el hábito de halagarles y elogiarles siempre que puedas. Así satisfaces otra

de las necesidades esenciales de la gente que es la necesidad de sentirse valioso y respetado por los demás.

Cuando elogias a alguien, aumenta su autoestima y se siente motivado para volver a hacer aquello por lo que le has elogiado. De hecho, una de las definiciones de la autoestima es «el grado en el que una persona se siente digno de elogios».

En psicología motivacional, elogiar a alguien regularmente por un comportamiento positivo crea el hábito de poner en práctica ese comportamiento. Está demostrado que este refuerzo positivo es una herramienta poderosa para motivar y tratar a las personas. Aquello que alabas y apruebas tiende a repetirse.

Acostúmbrate a elogiar y a aprobar a los demás siempre que hagan algo positivo y deseable, y que quieres que se repita. Elogia a tus hijos por arreglar su habitación. Elógiales por hacer sus deberes. Elógiales por sacar buenas notas. Elogia a tu pareja por cualquier cosa que haga de la casa.

Un amigo mío, autor de libros de gestión, Ken Blanchard, recomienda que vayas por la oficina dando elogios de un minuto. Para hacer que alguien se sienta importante, son más efectivos los elogios en público o en una reunión del personal. Si elogias a alguien en público por algo que haya hecho, el impacto en su autoestima y en su valía personal será mayor. Normalmente, un elogio en público se recuerda durante muchos años.

Las normas para elogiar a la gente

Las reglas básicas para elogiar correctamente son: primero, elogia inmediatamente, es decir, justo después de que la persona haya realizado el esfuerzo. Cuanto antes hagas el elogio o el reconocimiento, mejor se sentirá la persona y mayor efecto tendrá en la modelación del comportamiento futuro.

Segundo, elogia específicamente. Explica exactamente qué es lo que estás elogiando. Cuanto más específico sea el elogio, mayor impacto tendrá en la autoestima de la persona y en su comportamiento futuros en esa área.

Tercero, elogia regularmente, es decir, elogia cada vez que alguien haga lo que tú quieres, no solo la primera. Esto es esencial para ayudar a que la persona desarrolle un nuevo hábito.

Por ejemplo, si tienes un empleado que siempre llega tarde, el día que llega puntual halágale y dale las gracias. Al mismo tiempo, ignora las veces que ha llegado tarde. De esta manera, estás instaurando la dinámica del palo y la zanahoria que, al final, hará que llegue siempre puntual.

Una vez que la persona haya desarrollado un hábito nuevo gracias a los elogios regulares y al refuerzo positivo, podrás pasar al refuerzo intermitente. Esto quiere decir que *solo* tendrás que elogiar su comportamiento de vez en cuando para mantenerlo fuerte. En resumen, elogia repetidamente para que la persona desarrolle un nuevo hábito positivo y después intermitentemente para mantener ese hábito.

La magia de escuchar

El quinto hábito que necesitas para ser experto en las relaciones es el de prestar atención a la gente cuando habla. Debes aprender a escuchar.

La mayoría de las personas no saben escuchar. Suelen tener la cabeza ocupada y piensan en otras cosas mientras alguien les está hablando. La consecuencia es que no escuchan a la otra persona con claridad y malinterpretan o no recuerdan el contenido de la conversación. Esto genera confusión, discusiones e ineficiencias.

Escuchar es una disciplina que se aprende con la práctica. Hay varios pasos que puedes seguir para desarrollar el hábito de la escucha excelente.

Primero, decide desarrollar el hábito de ser un excelente oyente. Segundo, empieza hoy mismo a escuchar atentamente a la gente te hable. Tercero, no permitas ninguna excepción hasta que te halaguen por lo bien que sabes escucharlos.

Las cuatro claves para escuchar efectivamente

Hay cuatro claves para escuchar correctamente. En realidad, puedes leer cualquier libro o artículo sobre este tema, y escuchar programas de audio y asistir a cursos formativos, pero, al final, todo se resume en cuatro comportamientos básicos que debes seguir para ser el perfecto oyente. Estos cuatro comportamientos son: escucha atentamente, haz una pausa antes de

responder, pide aclaraciones y repite lo que has escuchado con tus propias palabras.

1. *Escucha atentamente*. Concéntrate intencionadamente en la boca y en los ojos de la persona que está hablando. Imagínate que tus ojos son dos grandes focos que deben iluminar la cara de la otra persona.
   Hay quien cree que la atención absorta es la mejor manera de adular. Cuando escuchas a alguien intensamente, su autoestima sube. Se siente más importante y más valioso. Se siente feliz. Y como consecuencia de ello, muestra más afinidad hacia la persona que le hace sentir así.
   Para escuchar atentamente tendrás que eliminar todas las distracciones posibles. Si estás en tu despacho, desconecta el móvil, pon el ordenador en modo reposo, deja a un lado los papeles, di a tu secretaria que no te pase llamadas y aparta cualquier otra distracción. Si es posible, levántate de tu silla y siéntate donde puedas ver a la otra persona directamente a la cara, sin interrupciones y sin nada que te distraiga.
   Si estás en casa y alguien de tu familia quiere hablar contigo, apaga la televisión, deja el móvil y aparta cualquier otra cosa que pueda distraer tu atención mientras la otra persona te habla. Mira a tu interlocutor a la cara, inclínate hacia delante e imagina que hablar con ella es la cosa más importante que puedes hacer. Al final, se convertirá en un hábito.
2. *Haz una pausa antes de responder*. En lugar de apresurarte a hablar cuando la otra persona se toma un respiro, piensa entre tres y cinco segundos, o incluso más, antes de hablar. Deja que haya silencios en la conversación. Este hábito de parar antes de hablar tiene tres ventajas.
   Primero, evitas interrumpir a la otra persona si solo se ha detenido para organizar sus ideas.
   Segundo, demuestras claramente a la otra persona que lo que está diciendo es importante para ti y que estás pensando la respuesta. Si te precipitas con comentarios y observaciones, le demuestras que en realidad no estás escuchando, sino que estás esperando una oportunidad para hablar.
   Tercero, y más importante, cuando haces una pausa después de que la

otra persona haya terminado de hablar, la estás escuchando más profundamente. Las palabras, igual que el agua empapa la tierra, penetran más profundamente en tu mente y entiendes con más claridad lo que quieren decir.

3. *Pide aclaraciones*. Nunca des por sentado que entiendes totalmente lo que la otra persona quiere decir, especialmente si hay alguna posibilidad de malinterpretar lo que dice. En lugar de eso, haz una pausa y después pregúntale qué quiere decir.
   Esta es mi pregunta favorita para asegurarme de que he entendido exactamente lo que la otra persona está diciendo y qué mensaje está intentando transmitirme: ¿Qué quieres decir?
   Una regla importante: la persona que hace preguntas tiene el control. Cuando haces preguntas durante una conversación, estás tomando el control de la misma. Quien hace las preguntas es quien controla a la persona que las responde.
   Cuando preguntas ¿qué quieres decir? o ¿qué quieres decir exactamente?, tienes la oportunidad de escuchar aún más. Entiendes mejor lo que te dicen. Mantienes el control de la conversación de una forma muy amable y profesional.
   La regla de la conversación es: escuchando, incrementas la confianza. Cuanto mejores sean las preguntas y más atentamente escuches las respuestas, más confiará la otra persona en ti, más creerá en ti y más abierta estará a tus recomendaciones.
   La mejor manera de desarrollar relaciones de alta calidad con los demás es formulándoles buenas preguntas y escuchando atentamente sus respuestas. Haz una pausa antes de responder. Pregunta si tienes dudas. Procura entender a la otra persona e imaginarte cómo piensa y siente antes de empezar a hablar.
4. *Repite lo que has escuchado con tus propias palabras*. Desarrolla el hábito de parafrasear lo que la otra persona ha dicho antes de responder. Dilo con tus propias palabras. Di algo así como: «permíteme que me asegure de que entiendo lo que has dicho…».
   Hay dos formas de escuchar que son muy útiles para desarrollar relaciones de alta calidad. La primera se denomina «escuchar para

ayudar» y se refiere a esas situaciones en las que escuchas únicamente como si fueras una caja de resonancia, sin esforzarte por comentar o dar consejos. Animas a la otra persona a hablar y a hacer preguntas que le ayuden a ampliar sus pensamientos. Por ejemplo: ¿por qué dices esto?, ¿cómo te sientes al respecto?, ¿qué quieres decir?, etc.

Hay veces que la gente solo quiere hablar de sus problemas con alguien que la escuche, que asienta y que la acepte. Muchos psicoterapeutas desarrollan sus sesiones enteras sentados mientras sus pacientes hablan sin parar durante cincuenta minutos.

La segunda forma de escuchar se denomina la «escucha reflectiva». En este tipo de escucha estás continuamente parafraseando o repitiendo los pensamientos de la otra persona, pero de una forma nueva o diferente. Por ejemplo, si se está quejando de una discusión que ha tenido con su jefe, podrías reflejarlo diciendo: «parece que cuando tu jefe discute contigo te afecta mucho la autoestima».

En ambos casos, tu habilidad para escuchar hará que la gente te aprecie y te respete más. Y como consecuencia, estará más abierta a tu participación, a tus consejos y a tu influencia. Los buenos oyentes son bienvenidos dondequiera que van.

Decide lo que de verdad importa

Una de las preguntas que hago en mis seminarios es: «¿Qué harías y cómo dedicarías tu tiempo si hoy te enteraras de que solo te quedan seis meses de vida?».

Prácticamente nadie duda en la respuesta. Pasarían todo el tiempo posible con las personas más importantes de su vida. Todas las cuestiones económicas o materiales desaparecerían, y solamente las relaciones más importantes tendrían valor para ellos.

Lo cierto es que las relaciones lo son todo. Tus relaciones son una parte fundamental de tu identidad. Tienen un impacto extraordinario en la persona que eres, en lo que haces y en la persona que serás en el futuro. La

mayoría de nosotros determinamos nuestra situación en la vida en función de la gente que nos rodea.

Desarrolla el hábito de poner a tu familia y a tus amigos por encima de todo lo demás. En nuestro imparable mundo de actividades y comercio, es fácil perder el equilibrio. Es habitual que la gente dedique cada vez más tiempo a trabajar en lugar de invertirlo en la familia y la gente que de verdad importa.

Mantener el equilibrio entre la vida y el trabajo

Para ser realmente feliz debes acostumbrarte a mantener el equilibrio entre tu trabajo y tu vida personal. El primer paso para conseguir este equilibrio es tomar, hoy mismo, la decisión de aprovechar todo el tiempo que trabajas. La razón por la que mucha gente siente que está estresada por su trabajo es que no aprovecha la mayor parte del tiempo que pasa en el trabajo. Pero, por desgracia, el trabajo no desaparece, debe hacerse en algún momento y, muchas veces, debes llevártelo a casa y acabarlo por las noches o durante el fin de semana.

Hay un cuento de una niña que le pregunta a su madre: «Mamá, ¿por qué papá trae una cartera llena de trabajo cada noche y nunca pasa tiempo con nosotras?».

La madre intenta explicárselo: «Cariño, tienes que entenderlo. Papá no puede terminar todo el trabajo que tiene en la oficina, por eso debe acabarlo en casa por las noches».

La niña mira a su madre y dice: «Si no puede hacer todo el trabajo que tiene, ¿por qué no le ponen en una clase inferior?».

Mantén tus prioridades

Aprovecha todo el tiempo que pasas en el trabajo. Empieza más pronto, ponte a trabajar, y trabaja todo el tiempo. Si pasas más del 10 % de tu tiempo hablando con tus compañeros, pierdes demasiado tiempo. Repítete constantemente: ¡Vuelve al trabajo!, ¡vuelve al trabajo!, ¡vuelve al trabajo!

Cuando llegues a casa, comprométete a estar con tu familia el cien por cien del tiempo. Las partes más importantes de las relaciones personales son el contacto cara a cara y la comunicación. Nada puede sustituirlas. Tu objetivo debería ser incrementar el tiempo cara a cara que pasas con tu pareja y con tus hijos cada día. De esta manera, mejorarás tu vida familiar más que con ninguna otra cosa que hagas, y no cuesta ni un céntimo.

Cuando llegues a casa, resiste la tentación de encender la televisión y zapear. Desconecta todos los aparatos: la televisión, la radio, el ordenador, el móvil y el localizador. Dedica la primera hora a reconstruir los puentes de comunicación entre tú y las personas más importantes de tu vida.

Crea tiempo de calidad con tu familia

Las parejas deberían pasar por lo menos una hora cada día hablando de temas que no tienen nada que ver con sus trabajos. Si no tienes cuidado, caerás en la costumbre de hablar de tu trabajo en cuanto llegues a casa, y una vez hayas empezado, como si hubieras puesto el piloto automático, este será el tema de conversación durante toda la noche. Y nunca hablaréis de la familia o de otros asuntos que no sean el trabajo.

Los niños necesitan diez minutos o más de contacto cara a cara con sus padres cada día. Siéntate y habla con ellos. Hazles preguntas y practica tus habilidades para escuchar. Los niños tienen una profunda necesidad de comunicarse con sus padres, pero solo lo harán si sienten que estos están abiertos a ellos e interesados en escuchar lo que tienen que contarles. Este es uno de tus trabajos principales y un hábito que has de desarrollar.

Desarrolla el hábito de dedicar un tiempo cada día a la gente más importante de tu vida, preferiblemente de una en una y, si es necesario, por teléfono. De lo que mucha gente se arrepiente al final de su vida es de no haber pasado suficiente tiempo con sus hijos cuando eran jóvenes o con sus parejas cuando estaban trabajando. No dejes que te ocurra a ti.

Crea periodos de tiempo de calidad

Desarrolla el hábito de crear periodos de tiempo para pasar con los miembros de tu familia. El valor de una relación depende de la cantidad de tiempo que inviertes en esa persona. Desarrollar y mantener las relaciones importantes requiere unos periodos de tiempo indestructibles de 30, 60 y 90 minutos o más.

Utiliza tu creatividad y tu iniciativa para crear estos periodos de tiempo. Por ejemplo, mi mujer y yo salimos a cenar juntos por lo menos una vez a la semana. Casi siempre vamos a un restaurante que está cerca de casa. Por el camino, vamos hablando. Nunca encendemos la radio ni ponemos música mientras conducimos.

Cuando me casé, tomé la firme decisión de no escuchar nunca música en el coche mientras viajaba con mi familia. Es una de las mejores decisiones que he tomado en mi vida. Siempre que voy en coche con alguno de mis hijos, lo desconectamos todo. Si en el coche no hay ningún ruido, enseguida empezamos a hablar. Sin distracciones, los pasajeros, casi inmediatamente, empiezan a hablar de sí mismos, de sus vidas, de sus preocupaciones, de sus problemas, de sus dudas o de otras cosas. Pero en cuanto conectas la música, la conversación se detiene.

Tres o cuatro veces al año, mi mujer y yo nos vamos a algún sitio un fin de semana y seleccionamos un destino que esté a dos o tres horas de casa. Durante el viaje, hablamos e intercambiamos ideas. Estas son algunas de las mejores experiencias de nuestra vida. Inténtalo tú y verás.

Un amigo mío tuvo que acompañar a su hija de 16 años a una estación de esquí donde estaban sus amigos porque había perdido el autocar. Era un viaje de cuatro horas desde su casa y no había recepción de radio, por lo que estuvieron hablando todo el viaje. Después, me dijo que en ese viaje de cuatro horas había aprendido más de lo que ocurría en la vida de su hija que en los últimos diez años. Estaba totalmente sorprendido por la calidad de la conversación que se tiene cuando estás en un coche sin que la música o la radio interfieran. La experiencia cambió su relación completamente, en un sentido positivo.

Haz vacaciones regularmente

Es importante que desarrolles el hábito de salir con tu pareja o con tu familia de vacaciones. La clave está en reservarlas con antelación y pagarlas de manera que no puedan reembolsarte el dinero. Mucha gente espera hasta el último momento para empezar a pensar en reservar unas vacaciones. En ese momento, es bastante fácil echarse atrás por culpa de las responsabilidades. Muchas veces, es difícil encontrar un sitio a donde ir. Es más cómodo decidir no ir. Pero si pagas las vacaciones por adelantado, incluido el avión, el hotel, el alquiler del coche y todos los demás gastos, casi seguro que irás.

Mi familia y yo hemos estado yendo a Hawái cada invierno durante 30 años. Ningún año hemos dejado de ir. Una de las razones es que los hoteles de Hawái son tan populares que tienes que pagarlo todo el uno de abril para ir en diciembre. Estos prepagos son una disciplina maravillosa que nos asegura que nunca vamos a perdernos unas vacaciones familiares juntos. Estas vacaciones familiares han sido unos de los momentos más enriquecedores y gratificantes de nuestras vidas.

Trata a los miembros de tu familia como tratas a tus mejores clientes

Acostúmbrate a practicar los buenos modales en todas las interacciones con tu familia. Si quieres ser una persona excelente, nada te definirá mejor que tener el hábito de ser cortés y amable en cada situación.

Acostúmbrate a pedir las cosas por favor y a dar siempre las gracias. Sé paciente y espera tu turno para hablar. Abre la puerta y deja pasar. Nunca critiques ni te quejes ni repruebes a nadie. Intenta ser amable y gentil con todos en todas las interacciones. Algunas de las mejores y más respetadas personas de nuestra sociedad son hombres y mujeres que tienen el hábito de ser educados en todo lo que hacen. Y tú puedes desarrollar los modales que necesitas practicando regularmente aquellos que más admiras de otras personas.

Perdona y olvida

Quizás el hábito más importante que debes desarrollar para mantener unas relaciones excelentes y vivir una vida larga y feliz es el hábito del perdón.

Casi todas las religiones y tradiciones espirituales tienen el perdón como principio central para el desarrollo espiritual. Por perdón, me refiero a la capacidad de perdonar libremente a otras personas por algo que han hecho o dicho y que de alguna manera te ha herido. La capacidad de perdonar te abre la puerta al reino espiritual. Te libera del pasado y te convierte en una persona totalmente diferente. Casi todas las emociones negativas, la ira, la frustración, la culpa, el resentimiento, la envidia y los celos son consecuencia de la incapacidad de perdonar a una persona por algo que ha hecho o dicho en el pasado.

Mucha gente pasa toda su vida enfadada o resentida con uno o ambos padres por un error que estos cometieron en su infancia. Sigue enfadada porque cree que uno de sus padres fue injusto, desleal, insolidario, estrecho de mente o demasiado crítico o hiriente.

Es hora de pasar página

A veces pregunto a mis audiencias si alguien ha tenido una infancia difícil, una mala relación, un mal jefe o un amigo o compañero de trabajo que le ha traicionado o que ha sido maltratado en la vida.

Casi todos levantan la mano. Entonces, les digo: «Bien, ¡pasad página!».

Esto que puede sonar frívolo o cruel, es una de las ideas más importantes que he aprendido en mi larga vida como conferenciante ante más de cinco millones de participantes. Gran parte de tu infelicidad se debe a tu incapacidad de olvidar las experiencias negativas de tu pasado. Y por ello, las mantienes vivas, como si alimentaras un fuego. Además de que ya pagaste el precio con tu dolor y tu sufrimiento cuando ocurrió el evento, continúas pagándolo ahora porque no has conseguido olvidarlo.

El coche estropeado

Hace unos años, me compré un Mercedes y se lo dejé a mi mujer cuando me fui a un viaje de trabajo a Inglaterra. Cuando la llamé al día siguiente, me dijo:

—¿Estás sentado?, tengo algo que decirte. (Por cierto, estas no son las palabras que quieres oír por teléfono cuando estás fuera).

—Sí, estoy sentado. Dime.

—Estaba llevando a los niños al colegio esta mañana y uno de ellos se ha dejado la puerta abierta cuando entró en el coche. Haciendo marcha atrás he golpeado la puerta con la pared del garaje y se ha destrozado.

—¿Estás bien? Y los niños, ¿están bien? —le pregunté.

—Sí, estamos todos bien. Iba bastante despacio, pero la reparación va a costar unos dos mil euros.

—Bueno, es una pena, pero la vida sigue —contesté.

—¿No estás enfadado?

—¿Lo has hecho a propósito?

—No, por supuesto que no.

—Entonces, ¿por qué tendría que estar enfadado? Las mujeres son más importantes que los coches y que las puertas de los coches.

Nunca comenté, critiqué ni me quejé del accidente. En mi opinión, eso era un hecho. Era una parte del pasado que no podía cambiar. No se merecía ni un momento de emoción negativa ni de preocupación.

El tema es que las cosas que te han ocurrido en el pasado son hechos que no se pueden cambiar. El deseo de haber tenido algo en el pasado diferente a lo que tuviste es una razón importante de tus emociones negativas, del enfado, del resentimiento y de la culpa. La cura para ello es desarrollar el hábito del perdón y olvidar todas las emociones y experiencias negativas que hayas tenido en tu vida.

Divide las situaciones de la vida en dos categorías

Es muy importante, especialmente en las relaciones, que dividas tus experiencias de la vida en dos categorías: hechos y problemas. ¿Qué diferencia hay entre un hecho y un problema? Bien, un hecho es algo que es. Existe. Es irreversible. El clima es un hecho. Tu altura es un hecho. Tu edad es un hecho. Un hecho es algo que no se puede cambiar ni obviar.

Un problema, en cambio, es aquello sobre lo que tú puedes actuar. Es algo que puede tener solución. Representa una situación que se puede cambiar. Uno de los principios del éxito y la felicidad en la vida es negarse a enfadarse o a disgustarse por un hecho.

En tu vida, hay dos periodos de tiempo, el pasado y el futuro. El presente es el segundo que pasa entre ambos. Un evento pasado no es un problema; es un hecho. Es irreversible. Una de las normas para ser feliz es no preocuparse por las cosas que han ocurrido en el pasado y que no se pueden cambiar. Una de las normas para el éxito en las relaciones es no criticar nunca ni quejarse por algo que alguien ha hecho y que no se puede cambiar. Asegúrate de distinguir entre ambas.

Cuatro personas a quienes perdonar

Para ser libre y feliz el resto de tu vida, tendrás que perdonar a cuatro personas: a tus padres, a las personas con quienes has tenido relación anteriormente, a todos los demás y, por último, a ti mismo.

1. Tus padres

Primero, acostúmbrate a perdonar a tus padres por todos los errores que hayan cometido. Todos los padres cometen errores con sus hijos. Lo hacen lo mejor que pueden con las herramientas que tienen al alcance, siguiendo su propia experiencia y su situación actual, pero cometen errores. Esto es un hecho.

Si tus padres cometieron errores contigo, di: «los perdono por todo lo que han hecho». Y después olvídalo. Si tus padres siguen vivos, siéntate con ellos y comenta lo ocurrido y las experiencias por las que todavía te sientes enfadado o resentido. Diles: «durante mucho tiempo, he estado enfadado por esto, pero ahora he decidido perdonaros incondicionalmente y olvidarlo». Y nunca más vuelvas a hablar del tema.

Cuando consigas perdonar libremente a tus padres y olvidar cualquier ira o resentimiento, podrás madurar de verdad y convertirte en un adulto. Hasta que no lo hagas, seguirás siendo un niño y te seguirás considerando una víctima. Seguirás atrapado en el pasado. El perdón te libera para seguir con tu propia vida.

2. Abre las puertas de la cárcel

La segunda persona a la que deberías perdonar es aquella con la que tuviste alguna relación anterior, especialmente un noviazgo o un mal matrimonio, y con la que todavía estás enfadado.

Empieza aceptando que tú eres 50 % responsable de lo que ocurrió. Tú te metiste en la situación y tú seguiste en ella, incluso siendo infeliz.

Decide hoy mismo perdonar a la otra persona, independientemente de lo que hiciera o dijera, y olvídalo. Piensa en quién eres, en qué quieres y hacia dónde quieres llevar tu futuro. Olvídate del pasado. Piensa en el proverbio maorí: «Gira tu rostro hacia el sol y las sombras caerán detrás de ti».

Para mantener a alguien en la cárcel se necesitan dos personas, el prisionero y el carcelero. Cuando dejas que el prisionero salga de la cárcel mental en la que lo has retenido, tú también te liberas. Como dijo en una ocasión el comediante Buddy Hackett: «Yo nunca retengo rencores porque, aunque los retengas, ellos están fuera bailando».

3. Emite una amnistía general

La tercera persona a la que deberías perdonar son todas aquellas personas que alguna vez te han herido. Perdona a tus hermanos y la gente de tu infancia. Perdona a tus profesores, a tus jefes malos y a los compañeros de trabajo deshonestos. Perdónales a todos y emite una amnistía general. Perdona a todas las personas que te han causado infelicidad en el pasado. Olvídalo para siempre. Como si tiraras una piedra en un pozo sin fondo, abre tu mano y deja que desaparezcan esas experiencias negativas. No hables ni pienses en ellas nunca más. Para ti, son problemas muertos.

4. Deja de culparte

La cuarta persona a la que deberías perdonar es a ti mismo. Es increíble que haya tanta gente que siga juzgándose negativamente por algo ruin, absurdo, cruel o loco que ha hecho en el pasado.

Lo cierto es que tu vida es un proceso continuado de crecimiento y evolución. Cuando en el pasado hiciste algo de lo que ahora no te sientes satisfecho, eras otra persona. Ahora, eres una nueva persona con más sabiduría y experiencia e incapaz de volver a cometer los mismos errores que hiciste de joven. Deja de culparte. Perdónate a ti mismo.

No hay nada malo en cometer un error, o cientos, cuando estás creciendo y madurando. Es prácticamente inevitable. Pero es ridículo no perdonarte por ellos y seguir con el sentimiento de culpa el resto de tu vida.

Libera a todo el mundo

Lo maravilloso que tiene el hábito del perdón es que te libera a ti y a todos a los que perdonas. El perdón es uno de los hábitos más motivante y liberador que puedes desarrollar en todas las relaciones humanas.

Tu objetivo debería ser alcanzar un punto en el que no sintieras ira ni resentimiento contra nadie ni contra nada. Siempre que pienses en una persona que te ha herido, rechaza inmediatamente el pensamiento diciendo: «Dios le bendiga; le perdono por todo». Después, ocupa tu mente con lo que quieres y empieza a pensar en las acciones específicas para conseguirlo. Ocupa tu tiempo trabajando en las cosas que te importan y no te preocupes por lo que te pasó en el pasado porque, en ningún caso, vas a poder cambiarlo.

Primero, la gente

Proponte desarrollar los hábitos que tienen las personas que disfrutan de unas relaciones maravillosas todos los días de su vida. Olvida todo lo que ocurrió en el pasado y que te hirió de alguna manera, y concéntrate en hacer que la gente se sienta importante.

Acostúmbrate a ir por la vida haciendo y diciendo cosas que suben la autoestima de la gente y que hacen que se sienta importante. Cualquier cosa amable y generosa que hagas o digas volverá hacia ti y te hará sentir más feliz, más sano y más próspero. No hay límites.

1. **Haz una lista de la gente más importante de tu vida personal y profesional; piensa en cómo podrías mejorar tu relación con ellos.**
2. **Comprométete a hacer que los otros se sientan importantes; empieza en casa con la gente a la que más quieres.**
3. **Desarrolla una actitud de agradecimiento hacia todo y hacia toda la gente que te rodea. Da siempre las gracias.**

4. **Haz elogios de un minuto cada día a los miembros de tu familia, a tus amigos, a tus compañeros de trabajo y a toda la gente con la que te encuentres.**
5. **Desarrolla el hábito de escuchar mejor cuando conversas con otras personas; préstales atención, haz una pausa antes de responder, pregunta si tienes dudas y repite lo que te han dicho con tus propias palabras.**
6. **Mantén un equilibrio sano entre tu vida laboral y personal; haz planes para pasar más tiempo de calidad con la gente que más te importa.**
7. **Perdona a toda la gente que te ha herido de alguna manera. Olvida los agravios del pasado. Concéntrate en los objetivos importantes y no tendrás tiempo de pensar en el pasado.**

Valora el amor que recibes por encima de todo. Sobrevivirá incluso después de que tus riquezas y tu buena salud hayan desaparecido.

OG MANDINO

CAPÍTULO 11

Los hábitos de la salud y el bienestar

Camina. No te demores. Avanzar es
ir hacia la perfección. Camina y no temas
a las espinas o a las piedras afiladas
del camino de la vida.
KAHUL GIBRAN

Nunca hubo una época en la historia de la humanidad en la que pudieras vivir más y mejor que ahora. Los increíbles avances en el ámbito sanitario permiten que la gente supere muchas enfermedades y mantenga una buena calidad de vida hasta los 70 y 80 años. Actualmente, el grupo demográfico que más está creciendo en EE. UU. es el de la gente que tiene entre 90 y 100 años o más. Tu misión consiste en unirte a este grupo y estar sano y saludable todos los días de tu vida.

Durante casi toda la historia de la humanidad, la longevidad ha sido una cuestión de suerte. Actualmente, en cambio, esta es una cuestión de diseño y elección. Tú puedes decidir desde hoy mismo disfrutar de unos niveles exquisitos de salud física y, desarrollando unos hábitos específicos de salud, asegurarte de que vivirás más años y mejor que cualquier otra generación en la historia de la humanidad.

Muchas de las causas principales de muerte prematura son, hasta cierto punto, evitables. Entre estas causas están las enfermedades cardíacas, el cáncer, los derrames cerebrales, el cáncer de pulmón debido al tabaco, la

muerte por accidente de tráfico, la muerte por diabetes debida a la obesidad y a los malos hábitos alimentarios. Hoy en día, es posible controlar, en cierta medida, todos estos riesgos.

En este capítulo, aprenderás los hábitos de salud que practican los hombres y las mujeres que casi nunca están enfermos, que tienen gran cantidad de energía y vitalidad, y que sobreviven y prosperan en las últimas décadas de su vida. Aprenderás a desarrollar unos hábitos que te asegurarán vivir más y mejor que la mayoría de la gente que te rodea.

Decide estar sano y en forma

El primer hábito es el de conseguir tu peso ideal y mantenerlo. Más de 85 millones de estadounidenses adultos son, hoy en día, obesos. Esto quiere decir que tienen más del 20 % de su peso ideal según su constitución. Y lo que es peor, muchos millones padecen obesidad mórbida: entre el 40 y el 50 % por encima de su peso ideal. Estos corren el peligro de morir por sobrepeso.

Una persona obesa se quejaba de que tenía sobrepeso por culpa de sus glándulas. A lo que el médico le respondió: «Sí, tienes razón. Es tu glándula de la boca que está funcionando incorrectamente varias veces al día».

Todo lo que eres y lo que serás es el resultado de tus elecciones y decisiones. Si quieres cambiar algún aspecto de tu vida, tienes que tomar nuevas elecciones y decisiones y, después, disciplinarte para seguirlas.

Tener sobrepeso es una cuestión de elección. Nadie puede comer por ti. Nadie más que tú controla tu boca. Comes porque tú decides comer. Cualquier obeso es obeso porque ha sido incapaz de contenerse frente al mal hábito de comer compulsivamente.

El secreto de la buena salud

Hay miles de libros y programas sobre dietas. Todos ellos pueden resumirse en una regla simple y sencilla para alcanzar el peso adecuado, tener una excelente salud y gozar de una larga vida: come menos y haz más ejercicio.

La única manera de conseguir una salud excelente es desarrollando el hábito de comer menos y hacer más ejercicio cada día. Pero recuerda que de la misma manera que te ha costado meses y años ser obeso, te costará meses adelgazar una vez hayas tomado la decisión de hacerlo.

Perder peso no es fácil porque has desarrollado unos hábitos de alimentación automáticos que son difíciles de romper. Has entrado en la rutina de comer determinados alimentos por la mañana, por la tarde y por la noche. Te has acostumbrado a picar entre horas y a cenar demasiado. No es fácil romper con estos hábitos, pero no es imposible. Este es tu objetivo.

Define tu objetivo para tener una salud física excelente

Para conseguir tu peso ideal primero tendrás que definir un objetivo de cuánto quieres pesar en una fecha determinada. Escríbelo. Haz una lista de todo lo que crees que debes hacer para conseguirlo. Después trabaja en esa lista cada día hasta alcanzar tu objetivo.

Al mismo tiempo, crea una clara imagen mental tuya siendo delgado y esbelto. Recorta de cualquier revista alguna foto de un cuerpo al que admires y pega la foto de tu cara en ella. Coloca esta foto en la puerta de la nevera y otra similar en el espejo del baño. Alimenta tu mente con esa foto tuya con el cuerpo y el peso ideal, una y otra vez, hasta que tu subconsciente la acepte como mandato y empiece a influir en tus pensamientos, sentimientos y comportamientos.

Afirma una y otra vez: «peso x kilos, peso x kilos, peso x kilos». Cuando combines la visualización y la afirmación, además de la acción diaria para conseguir y mantener tu peso ideal, empezarás a acercarte rápidamente a esa imagen ideal casi sin esfuerzo.

Sé amable contigo mismo. No intentes perder una gran cantidad de peso en poco tiempo. De la misma manera que te ha llevado tiempo ganar esos kilos, también te llevará tiempo perderlos. Proponte perder 30 gr diarios, es decir, 1 kilo al mes. Puedes ponerte un objetivo más ambicioso si quieres, pero cuanto más gradualmente pierdas peso ajustando tu alimentación y

haciendo ejercicio, más probabilidades tienes de desarrollar unos hábitos nuevos y permanentes que te permitan mantenerte en tu programa de adelgazamiento.

Cambia tu manera de pensar sobre la comida

La primera razón por la que la gente engorda es porque ha desarrollado el hábito de asociar la comida al placer. Como sabes, toda motivación humana está basada en la tendencia a pasar del dolor al placer, de la incomodidad a la comodidad, de la insatisfacción a la satisfacción. De niño, te recompensaban con comida y postres buenos cuando lavabas tu plato o hacías algo que agradaba a tus padres. De adulto, has desarrollado el hábito de asociar la felicidad a comer cosas buenas y a recibir la aprobación de los demás.

Para conseguir tu peso ideal, tendrás que invertir los cables de tu mente subconsciente. Tendrás que desconectarlos y, luego, conectarlos de nuevo de tal manera que obtengas placer al comer menos y estar delgado. Debes programar una asociación positiva cuando te notes algo hambriento, al comer pequeñas porciones, y al sentirte ligero y esbelto. Cuando desarrolles el hábito de disfrutar de la sensación de comer menos y hacer más ejercicio, este hábito se irá fortaleciendo cada vez más y tus problemas de peso acabarán desapareciendo.

Come adecuadamente

El segundo hábito que debes desarrollar para tener una vida larga y saludable es el de seguir una dieta apropiada. Tendrás que aprender a comer los alimentos adecuados, en las proporciones adecuadas y en el momento adecuado.

Todos sabemos que deberíamos comer una dieta más equilibrada que contenga más frutas, verduras y productos integrales. Además de este principio básico, hay otras estrategias para modificar tu dieta y desarrollar

el hábito de comer correctamente que te permitirá perder peso y a tener más energía.

En las olimpiadas de Los Ángeles de 1984, se estudió a varios atletas de más de 120 países para averiguar qué tenían en común sus dietas. Los investigadores descubrieron que aunque las dietas de los atletas se componían de muchos alimentos diferentes, todas ellas incluían una gran variedad de frutas y verduras combinadas con fuentes magras de proteínas y mucha agua. Esa es la dieta para rendir al máximo nivel en las olimpiadas.

Los tres venenos blancos

Además de comer una dieta de alto rendimiento, para conseguir perder peso rápidamente y mejorar el funcionamiento, deberías desarrollar el hábito de eliminar los tres venenos blancos de tu dieta: la sal, el azúcar y la harina. Este cambio es tan simple y a la vez tan poderoso que todos mis estudiantes que lo han intentado se han quedado sorprendidos de la rapidez con la que han conseguido unos resultados notables.

> Un hombre de Florida me escribió hace poco:
> «He asistido a sus seminarios y he escuchado sus programas de audio durante años. Gracias a ellos, pasé de ser pobre a ser rico. Pasé a estar entre los mejores de mi terreno y me hice millonario trabajando doce años intensamente. Pero seguía teniendo un problema. Tenía unos nueve kilos de más y no conseguía quitármelos hiciera lo que hiciera.
> Entonces, un día, mientras escuchaba uno de sus programas, escuché lo importante que era eliminar los tres venenos blancos. Al cabo de 90 días había bajado los nueve kilos y nunca más los volví a engordar. Mi autoimagen mejoró y mi autoestima subió. Tuve que renovar todo mi vestuario. Ahora, cada vez que me miro en el espejo, me siento estupendamente. ¡Cambió mi vida!»

El adulto medio necesita unos 900 gr de sal al año para el funcionamiento físico ideal. Por desgracia, el adulto medio en EE. UU. consume mucho más que eso en diferentes formas. Casi toda la comida

rápida y los aperitivos, como los cacahuetes, las patatas fritas, las galletas saladas y demás, contienen grandes cantidades de sal. Además, mucha gente se añade sal en la comida antes incluso de probarla.

Cuando consumes más sal de la que necesitas, tu cuerpo lo compensa reteniendo agua para mantener la sal en solución. Esto hace que te hinches y te sientas inflado. No solo eso; el exceso de sal también provoca el aumento de la presión arterial, la fatiga, la mala digestión, el insomnio, los tics nerviosos y una sensación general de cansancio durante todo el día.

Cuando dejes de consumir alimentos ricos en sal y dejes de añadir sal a tus comidas, inmediatamente empezarás a sentirte mejor. Los alimentos que consumes tienen ya tanta sal que no necesitas añadir más. Sin quererlo ya estás comiendo demasiada sal.

Elimina todos los azúcares

El segundo veneno se encuentra en todo aquello que contenga azúcar de alguna clase. El consumo excesivo de azúcar es tan malo que en cuanto dejas de tomarlo te sientes bien casi inmediatamente.

Cuando eras niño, desarrollaste el hábito de asociar los dulces a la felicidad, al placer y a la recompensa. De adulto, continúas proporcionándote los mismos placeres consumiendo refrescos, dulces, pasteles, postres y todo tipo de alimentos azucarados.

Para que nuestro cuerpo funcione de forma correcta no necesitamos azúcares extra. Un adulto estadounidense consume de media algo así como 34 kilos de azúcar extra al año. Simplemente eliminando todos los productos que contienen azúcar y sal, reducirás tu peso casi de forma rápida y eficaz.

Desarrolla el hábito de comer alimentos compuestos de carbohidratos complejos que son los que se encuentran en las frutas, en las verduras y en los productos integrales. Estos alimentos contienen una gran cantidad de energía y se descomponen en el proceso digestivo para que esta energía esté disponible. Estos alimentos contienen también gran cantidad de vitaminas y minerales. Durante la digestión, se liberan las vitaminas y los minerales para que tu cuerpo los utilice.

Evita el subidón de azúcar

Por otro lado, los carbohidratos simples, aquellos que se encuentran en los productos azucarados, se digieren muy rápidamente. Van directamente a la corriente sanguínea. Es por esto por lo que sientes un subidón de azúcar cuando bebes un refresco o cuando comes un *donut* o una chocolatina. Peor aún, tu nivel de glucosa o de azúcar se dispara después de consumir un alimento o una bebida azucarada. Cuando tu nivel de azúcar se dispara, tu cuerpo entra de inmediato en un estado de emergencia y vierte rápidamente insulina en tu sistema para eliminar el exceso de azúcar. En consecuencia, en una o dos horas empiezas a sentir un bajón de energía. El exceso de insulina segregada por tu cuerpo elimina tanto azúcar que te sientes cansado e incluso mareado al cabo de dos horas de haber consumido esa comida o bebida azucarada.

Si continúas consumiendo durante el día productos azucarados, y por lo tanto disparando la reacción de la insulina, experimentas subidas y bajadas de energía constantemente. Y por consiguiente, te sientes más estresado, te concentras menos y estás más cansado al final del día. El azúcar es un veneno que puedes eliminar de tu dieta y no estarás desnutrido; en cambio, mejorarás tu salud y aumentarás tu energía.

Aprende a comer de diferente manera

Dicho en otras palabras, consumir carbohidratos complejos en forma de alimentos sanos y nutritivos es como poner un tronco de energía en tu hoguera física. Se va quemando lentamente y va generando un flujo de energía consistente y constante que te ayuda a rendir al máximo nivel.

Consumir un alimento con alto contenido de azúcar es como echar gasolina a un fuego. Se produce una gran llamarada durante un periodo corto de tiempo y, después, cuando el fuego se apaga, vuelves a sentirte cansado.

Por cierto, mucha gente asocia los alimentos dulces a tomar postre después de comer. Los nutricionistas han descubierto que para sentirte totalmente satisfecho después de una comida, necesitas sentir los sabores salado, amargo, picante y dulce. Pero solo necesitas una pizca de algo dulce

al final de una comida para sentirte satisfecho. No necesitas comer un postre entero.

Evita los productos con harina blanca

El tercer veneno blanco que debes evitar es la harina blanca. Esto incluye el pan blanco, los bollos, las pastas de cualquier tipo, los panecillos y los *donuts*. Los carbohidratos de las patatas, el arroz y la pasta también engordan.

Los productos de grano integral son diferentes. Están llenos de vitaminas, minerales y proteínas de primera clase. Son carbohidratos exclusivamente complejos que además de satisfacer tu apetito en pequeñas cantidades, contienen muchos nutrientes que te dan una sensación de satisfacción y ligereza.

Barry Sears, en su *bestseller Enter the Zone* (Regan Books, 1995), explica que el cuerpo no es suficientemente bueno descomponiendo los productos que contienen harina blanca. Cuando ingieres estos productos, formas un gluten grueso que avanza lentamente por tu sistema digestivo, haciéndote sentir soñoliento y estreñido.

Otra razón por la que debes evitar estos alimentos es que la blancura de los productos hechos con harina blanca se consigue moliendo el trigo hasta obtener una consistencia fina que elimina la mayoría de los nutrientes. Lo que ingieres se convierte, básicamente, en un alimento inerte. Está muerto. No tiene ningún valor nutritivo.

De hecho, lo único que obtienes de los productos de harina blanca, como el pan, los bollos y las pastas, es una forma de carbohidrato simple que no contiene ni vitaminas, ni minerales ni proteínas. Eliminando estos productos de tu dieta perderás peso inmediatamente, tendrás más energía, te sentirás más ligero y tendrás más resistencia durante todo el día.

Por qué muchos alimentos no son buenos para ti

A modo de ejercicio, acostúmbrate a mirar los ingredientes de los productos enlatados o envasados que se venden en el supermercado. Te sorprenderá ver que casi todos estos contienen azúcar y sal. Mira la etiqueta nutricional y verás cuántos gramos de azúcar o de sal hay en alimentos como las sopas enlatadas o los refrescos. ¿Por qué?

La razón tiene que ver con la conservación. Los fabricantes de comida descubrieron hace tiempo que la mejor manera de evitar que los alimentos se pudrieran o se descompusieran en las estanterías de los supermercados era matando la comida antes de enviarla a la tienda. Sumergiendo un alimento en sal o en azúcar lo matas, por lo que dura mucho más en la estantería o en tu despensa. Pero al hacerlo, eliminas prácticamente el total de su valor nutritivo.

Desarrolla el hábito de planificar tu dieta con alimentos que no contengan sal, azúcar o harina. Come alimentos frescos, de colores vivos y que contengan muchos nutrientes. Comiendo alimentos muy nutritivos, empezarás a perder peso de inmediato. Te sentirás más ligero y más atento, tendrás más resistencia y tu cuerpo funcionará mejor, tanto mental como físicamente.

El horario es importante

El horario de comidas diario es casi tan importante como lo que comes. Los nutricionistas han descubierto que necesitas unas 2000 calorías diarias para un funcionamiento ideal. Pero dependiendo de a qué hora las consumas, ganarás o perderás más peso. Si consumes el 80 % de tus 2000 calorías con el desayuno y la comida, y solo el 20 % después, perderás peso constantemente. En cambio, si haces un desayuno ligero, una comida ligera y una cena copiosa, consumiendo entre el 60 y el 80 % de tus calorías después de las 14:00 ganarás peso a pesar de ingerir el mismo número de calorías.

A partir de ahora, decide seguir el consejo de la gurú en dietas Adele Davis: «Desayuna como un rey, come como un príncipe y cena como un mendigo». Si te disciplinas a comer ligero por las noches y a no comer nada

durante las tres horas antes de ir a dormir, dormirás mejor y te levantarás más fresco.

Desactiva el termostato de tu apetito

Desarrolla el hábito de comer medias porciones; de comer ligero en cada comida. Come mejores alimentos que contengan más nutrientes. Come menos. Utiliza un plato pequeño para servir tus porciones y deja de comer cuando ya no tengas hambre.

Igual que una habitación tiene un termostato que mantiene la temperatura a un nivel determinado, cada persona tiene un termostato que regula su apetito. Este termostato, que te indica cuando tienes hambre, continúa funcionando hasta 20 minutos después de haber comido el primer bocado. Al cabo de 20 minutos, tu termostato se desconecta y tu apetito desaparece. A partir de ese momento, dejas de comer para nutrirte y solo lo haces por placer.

Es posible desconectar deliberadamente el termostato empezando la comida con sopas, frutas o vegetales de algún tipo, y comiendo y masticando despacio. Alargando la parte inicial de tu comida hasta más allá de los 20 minutos, podrás matar tu apetito, satisfacer tu hambre y acabar comiendo menos. De esta manera, te estás entrenando a comer menos y a perder peso. Comiendo algo como una pieza de fruta o un puñado de nueces empezarás a desconectar tu termostato y podrás dejar de comer.

Eres lo que comes

Desarrolla el hábito de pensar en tu cuerpo como si fuera una fábrica química. Sabes que eres lo que comes. Todo lo que comas se descompondrá en componentes químicos individuales que después serán absorbidos por tu cuerpo durante la digestión.

Antes de comer nada, piensa en los componentes químicos de ese alimento. ¿Contiene los nutrientes que más te convienen en ese momento? Cuando hablamos de la comida basura nos referimos a aquellos alimentos que están compuestos por elementos que no contienen nutrientes y que, al

mismo tiempo, son difíciles de descomponer y de digerir. La comida basura contiene básicamente alimentos inertes, muertos e inútiles que no nos proporcionan más que un momentáneo placer olfativo y gustativo mientras la comemos.

Evita incluir alimentos basura y otros alimentos de poca calidad en tu fábrica química. Imagínate que fueras extremadamente sano y pudieras comprar un caballo de carreras caro, uno que, por ejemplo, costara un millón de dólares. ¿Qué tipo de alimentos le darías a ese caballo? ¿Le darías chocolatinas, patatas fritas, bollos y otros alimentos altos en carbohidratos y bajos en nutrientes? ¡Por supuesto que no!

Piensa en tu valor personal. Tú vales indudablemente más de un millón de dólares. Trátate a ti mismo de la misma manera que tratarías al caballo que te has comprado.

Haz mucho ejercicio

El tercer hábito que debes desarrollar es el de hacer ejercicio. Muchos de los que practicaban deporte de niños, han dejado de hacerlo hacia los veinte años. Sin embargo, el cuerpo humano, compuesto de cientos de músculos, necesita ser ejercitado regularmente durante toda la vida.

Desarrolla el hábito de articular y mover cada articulación de tu cuerpo todos los días. De esta manera, tus músculos y tus articulaciones se mantendrán ágiles y flexibles. El ejercicio regular garantiza un mejor equilibrio y una mejor movilidad de tu cuerpo, y ayuda a disminuir las probabilidades de padecer dolores musculares o articulares.

Acostúmbrate a hacer doscientos minutos de ejercicio por semana. Si lo único que haces es caminar 30 minutos al día, siete días por semana, acabarás siendo una de las personas más en forma de nuestra sociedad. Si te disciplinas a ir en bicicleta, a correr o a hacer ejercicios aeróbicos que bombean tus pulmones y tu corazón, mejorarás enormemente tus niveles de salud y de energía en muy poco tiempo.

A mucha gente no le gusta hacer ejercicio. Es una pena. Si tu objetivo es vivir una vida larga y saludable, estar sano, ser esbelto, encontrarte

atractivo y tener altos los niveles de autoestima y orgullo personal es esencial que te pongas en forma físicamente. Por suerte, la forma física se puede conseguir simplemente desarrollando algunos de los hábitos comentados en este capítulo.

Cuida de ti mismo

El siguiente hábito que necesitas para una salud excepcional es el del descanso adecuado. Es conveniente dormir entre siete y ocho horas diarias para tener un rendimiento óptimo. Si duermes menos de seis o siete horas diarias y sigues trabajando con un ritmo duro, acabarás sufriendo de deficiencia de sueño.

Se calcula que más del 60 % de los estadounidenses actúan como si fueran *zombies*. Se van a dormir tarde, muchas veces después de haber cenado a horas intempestivas, duermen mal, se levantan sin haber descansado bien y sobreviven al día sin poder rendir al máximo, ni mental ni físicamente.

Puedes cambiar la manera de sentirte y el rendimiento en tu trabajo y en tu vida personal desarrollando el hábito de dormir entre siete y ocho horas diarias. Mucha gente que ha aumentado sus horas de sueño de cinco o seis horas a siete u ocho se ha quedado maravillada de la diferencia. Se siente más lúcida, más alerta, más creativa y más inteligente. Un descanso óptimo es vital.

Haz vacaciones regularmente

Nosotros animamos a nuestros clientes a que hagan entre 120 y 150 días de vacaciones al año. Al principio, se sorprenden y alegan que es imposible, que no lo pueden hacer, que están demasiado ocupados y que tienen muchas tareas pendientes. En todo caso, necesitan hacer menos días de fiesta para poder cumplir con todas sus responsabilidades.

Sin embargo, si desarrollas el hábito de no trabajar durante todos los fines de semana, dejando así que se recarguen tus baterías mentales y

físicas, ya habrás hecho 104 días de vacaciones. Si además, descansas todas las fiestas nacionales o locales, serán unos 110 días. Si además, durante el año, te tomas entre cuatro, seis u ocho semanas más de vacaciones y no trabajas durante esos días, habrás hecho entre 120 y 150 días de vacaciones, casi sin darte cuenta.

Cuando haces vacaciones algo extraordinario ocurre en tu trabajo. Estás más lúcido y más alerta, eres más inteligente y creativo, y generas una corriente continua de ideas y pensamientos que te permiten conseguir mucho más de lo que consigue la gente a tu alrededor.

Parece ser que cuanto más descansas durante los fines de semana y durante las vacaciones, más productivo eres, menos errores cometes y más rápidamente prosperas en tu carrera.

Yo he estudiado este tema durante muchos años. Y he podido comprobar que te puedes tomar el equivalente a tres meses enteros de vacaciones y, aun así, incrementar tu productividad, tu rendimiento, tus resultados y tus ingresos. Siempre que se lo aconsejamos a nuestros clientes acaban sorprendidos de ver que ganan más dinero, que avanzan más rápidamente y que se sienten mucho mejor. Nunca nos hemos encontrado con una excepción.

Pronto a la cama y madrugar

Además del hábito de descansar adecuadamente, desarrolla el hábito de irte pronto a dormir y levantarte temprano. Casi todas las personas de éxito practican el refrán: «El hombre que se acuesta y se levanta temprano, es rico, sabio y sano».

Si te levantas pronto, tienes más tiempo para pensar durante el día y planificar tus actividades. Además, puedes leer, reflexionar y meditar. Y, por si no fuera suficiente, tienes tiempo para ir tranquilamente al trabajo sin tener que correr.

Desarrolla el hábito de invertir la primera hora del día en ti. Lee algo motivador o educativo. Escribe o piensa en tus objetivos.

Henry Ward Beecher escribió: «La primera hora de la mañana es el timón del día». Si inviertes esta primera hora en ti, el resto del día te

parecerá mucho más fácil y se desarrollará con gran eficiencia y efectividad.

Desarrolla el hábito de tomar un desayuno sano, con un alto contenido en proteínas, sin tostadas, ni grasas. Haz una comida de alta calidad, por ejemplo, una ensalada con alguna proteína como la del pollo o la del pescado. Come una cena ligera, que contenga básicamente verduras y algo de proteína, pero sin pan, bollos, arroz o pasta. Si desarrollas el hábito de comer así, enseguida estarás en tu peso ideal y tendrás tu salud controlada.

Bebe mucha agua

Además del peso, de la dieta, del ejercicio y del descanso, la hidratación también es importante. Cada vez más gente coincide en que el consumo diario de una gran cantidad de agua es una de las cosas más importantes para gozar de una salud excelente.

La persona media va bebiendo sorbos de agua durante el día. Pero esto no es suficiente. Necesitas aproximadamente dos litros de agua al día para mantener un nivel óptimo de hidratación en tu cuerpo. En lugar de dar sorbos de agua, bebe un vaso entero de agua cada hora.

Puedes ver si estás bien hidratado por el color de la orina. Si bebes suficiente cantidad de agua, tu orina será muy clara. Si estás deshidratado, en cambio, la orina será amarilla oscura o incluso marrón. Procura beber entre ocho y diez vasos diarios.

Beber mucha agua tiene muchos beneficios. El más importante es que la hidratación adecuada sirve para ir desintoxicando tu cuerpo regularmente durante el día. Si bebes mucha agua, eliminas el exceso de sal, de azúcar y de otras toxinas que interfieren en la buena salud y en el funcionamiento adecuado. Te sientes más brillante y más alerta. Eres más creativo y estás más centrado. Si tienes sobrepeso eliminas el exceso de sal que es el que te hace sentir hinchado. Te ayudará a perder peso.

Toma suplementos de vitaminas y minerales

Un hábito importante para la salud es tomar suplementos de vitaminas y minerales cada día. Lo cierto es que con la dieta actual no obtenemos la cantidad suficiente de vitaminas y minerales que necesitamos para una salud óptima. Hay cientos de razones para ello, incluidas el uso excesivo de fertilizantes y pesticidas en los vegetales, el empeoramiento del suelo y la forma en la que los alimentos se procesan antes de llegar a la mesa.

Sin embargo, cuando ingieres suplementos de vitaminas y minerales de alta calidad junto con tus comidas, te estás asegurando la obtención de todos los nutrientes que necesitas para tener un nivel alto de energía y buena salud.

Uno de los argumentos en contra de los complementos vitamínicos es que si sigues una dieta adecuada ya obtienes todas las vitaminas y minerales necesarios. Puede que sea cierto, pero los nutricionistas han calculado que necesitarías consumir alrededor de nueve kilos de comida diaria, incluyendo una amplia variedad de frutas, vegetales, productos integrales y fuentes magras de proteínas, para ingerir la cantidad necesaria de vitaminas y minerales. Es mucho mejor, más fácil y más controlable tomar algún suplemento diariamente.

Una higiene bucal excelente

Desarrolla el hábito de cepillarte y usar el hilo dental dos veces al día. Parece haber una relación directa entre la salud y la higiene física y dental. La gente que cuida bien sus dientes suele estar también más sana físicamente. Y no solo eso; además, presenta un mejor aspecto, tiene mejor aliento y es más atractiva a los demás.

Haz revisiones periódicas

Desarrolla el hábito de hacerte revisiones físicas y dentales regularmente. Actualmente, contamos con la tecnología médica más avanzada y con los mejores médicos de la historia del mundo, lo cual nos permite vivir más y

mejor. Pero ninguna de estas ventajas te servirá de nada si no te haces revisiones periódicamente.

Muchas enfermedades potencialmente mortales, como las enfermedades cardíacas y varias formas de cáncer, pueden detectarse años antes de que sean peligrosas si te haces revisiones periódicas. Es una tragedia cuando nos enteramos de la muerte de algún amigo que ha fallecido de cáncer o de alguna enfermedad cardíaca porque no acudió al médico hasta que fue demasiado tarde. No dejes que esto te ocurra a ti.

Sé moderado en todo

Desarrolla el hábito de la templanza o moderación en todo. De la misma manera que deberías comer menos de lo que tu estómago puede aceptar, también deberías aplicar el principio de la templanza a otras cosas que consumes, especialmente el alcohol.

Según el estudio Alameda County, en el que participaron casi siete mil personas durante veinte años, uno de los hábitos más importantes para una vida sana es la moderación en el consumo de alcohol. Una de las causas de muerte más importante de nuestra sociedad es la cirrosis en el hígado. Otra que está relacionada con el consumo del alcohol es la muerte por accidentes de tráfico por conducir ebrio. La práctica de la templanza o moderación en el consumo de alcohol es un hábito esencial para gozar de una larga vida.

Abróchate el cinturón

Según el Center for Disease Control, los accidentes de tráfico son la principal causa de muerte. Los cinturones de seguridad reducen las muertes y las lesiones de tráfico a la mitad. Hay un dicho que dice «solo funcionan una vez».

Más de 30 000 personas mueren cada año en accidentes de tráfico. La mitad de estas personas no llevaban el cinturón abrochado en el momento del accidente. Acostúmbrate a abrocharte el cinturón de seguridad en cuanto

te sientas en el coche e insiste en que los demás pasajeros también lo hagan. De esta manera, además de tener la ventaja de vivir una vida más larga, estarás salvando las vidas de tus pasajeros. Es un pequeño esfuerzo con un beneficio enorme.

Limpio como una patena

Desarrolla el hábito de la limpieza y la higiene excelente en cada parte de tu cuerpo. Báñate o dúchate regularmente, lávate el pelo, cepíllate los dientes, límpiate las uñas y esfuérzate por tener un aspecto excelente en todos los sentidos. Utiliza un desodorante adecuado y algún elixir bucal. Lava la ropa cada día. De esta manera, además de tener un aspecto más atractivo, practicando altos niveles de higiene y orden en tu vida personal y profesional, mejorarás también la imagen de ti mismo e incrementarás tu autoestima.

Los investigadores han descubierto que los profesores prestan más atención a los estudiantes que van limpios y bien vestidos a la universidad que a los que van desaliñados. Por la misma regla, los jefes, los clientes y los compañeros de trabajo prestarán más atención a la gente que tiene buen aspecto y huele bien en el trabajo. Es un gran resultado para un esfuerzo tan pequeño.

Sé un optimista inquebrantable

Uno de los hábitos más importantes que puedes desarrollar para estar sano, ser feliz y tener una larga vida es el hábito de mantener una actitud positiva hacia las personas y el mundo que te rodean. Recuérdate a ti mismo la Oración de la Serenidad: «Señor, concédeme serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, fortaleza para cambiar lo que soy capaz de cambiar y sabiduría para entender la diferencia» (Reinhold Niebuhr).

Decide mantener una actitud mental positiva sin importar lo que pase. No te permitas estar molesto o enfadado cuando las personas y las

situaciones no estén a la altura de tus expectativas. Todo lo contrario, mantente tranquilo, relajado y centrado en las soluciones de los problemas a los que te enfrentas.

Practica diariamente la soledad

Desarrolla el hábito de pasar un tiempo a solas y a meditar cada día. Resérvate cada día entre 30 y 60 minutos para estar a solas en silencio. Desconecta la radio y la televisión, aparta todas las lecturas y conecta con el mundo que te rodea.

Blaise Pascal, el científico y filósofo francés, escribió: «Todos los problemas del mundo se deben a la incapacidad del hombre de estar a solas en una habitación consigo mismo».

Mucha gente no ha practicado nunca la soledad ni la meditación. Estamos demasiado ocupados, tenemos poco tiempo y pensamos que no podemos permitirnos unos minutos para sentarnos tranquilamente y estar solos con nosotros mismos. Es un error.

Cada vez que te sientas a solas durante media hora o más, sientes que tu mente está más tranquila y despejada. Los problemas que te acechan se vuelven más livianos y más fáciles de afrontar. Recibes ideas superconscientes de cómo enfrentarte a los retos del día a día. Te levantas mental, emocional y espiritualmente refrescado y con ideas maravillosas sobre cómo mejorar la calidad de tu vida y de tu trabajo.

Define la paz mental como tu objetivo más importante

Desarrolla el hábito de hacer que la paz mental sea tu objetivo más importante y organiza todas tus actividades alrededor de este objetivo. Escucha a tu voz interior. Confía en tu intuición. Haz solamente aquello que sientas que es correcto y natural.

Cuando empieces a concentrarte en desarrollar la paz mental y en escuchar a tu intuición, probablemente nunca más cometas un error. Siempre estarás haciendo y diciendo las cosas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado. Cuando confías en tu voz interior, recibes un flujo constante de ideas y pensamientos para resolver tus problemas y conseguir tus objetivos.

Los médicos que han participado en mis seminarios me dicen que el 85 % o más de todas las enfermedades físicas que tratan actualmente son psicosomáticas en origen: la «psique», la mente, hace que el «soma», el cuerpo, enferme. El mero hecho de relajarte y practicar la soledad y la meditación regularmente reduce enormemente tu nivel de estrés y de tensión e incrementa tus niveles de energía y concienciación.

Cuanto más centrado en ti mismo estés y cuanto más positivo y optimista sea tu pensamiento, más sano y feliz estarás y vivirás más años. Si pones a tu mente como el principio organizativo central de tu vida, te convertirás en una persona más efectiva, más eficiente y más feliz. Tu viaje por la vida será más largo que el de una persona normal y disfrutarás de todas las etapas.

1. **Practica la orientación al futuro e idealiza tu salud perfecta. ¿Qué nivel de salud tendrías si estuvieras físicamente perfecto en todos los sentidos?**
2. **Escribe una descripción de tu salud futura ideal, como si no tuvieras limitaciones y pudieras conseguir cualquier situación que deseas.**
3. **Define y escribe con fecha los objetivos claros para tu peso, la medida de tu cintura, el número de minutos de ejercicios y de actividades físicas por semana.**
4. **Elabora un plan de salud completo para vivir cien años o más. ¿Qué deberías hacer más o menos para alcanzar ese objetivo en buena forma?**

5. **Organiza el calendario de vacaciones para el año que viene y reserva y paga inmediatamente todo lo necesario.**
6. **Averigua qué hábito de salud te ayudaría más en este momento y ponlo en práctica inmediatamente. No permitas excepciones hasta que ese hábito pase a formar una parte permanente de tu comportamiento.**
7. **Decide dedicarte un tiempo a ti mismo cada día a solas y meditando, tanto si es a primera hora de la mañana como por la noche.**

Un hombre fuerte y exitoso no es víctima de su entorno. Crea situaciones favorables. Su propia fuerza y energía inherente hace que las cosas salgan como él desea.

ORISON SWETT MARDEN

CAPÍTULO 12

Los hábitos del carácter y del liderazgo

La belleza del alma brilla cuando un hombre
soporta con serenidad una desgracia
tras otra, no porque no las sienta, sino porque
es un hombre de temperamento
fuerte y heroico.
ARISTÓTELES

Según Aristóteles, el fin último de la vida y de la actividad humana es el desarrollo del carácter. El objetivo más importante al que has de aspirar es el de convertirte en una persona excelente en todos los sentidos. Tu finalidad debería ser desarrollar un tipo de personalidad y de carácter con el que te merezcas el respeto, la estima y el afecto de la gente que más te importa en la vida.

Los hombres y las mujeres de buen carácter son aquellos que han desarrollado unos hábitos de pensar y de actuar coherentes con aquellas cualidades por las que quieren ser recordados. Se esfuerzan por hacer lo correcto en cada situación. Con gran esfuerzo, todas las grandes personalidades han actuado siempre de una forma determinada, tanto si querían como si no.

En su *Ética a Nicómano*, Aristóteles escribió sobre algunas grandes virtudes que poseían los hombres y las mujeres más destacados de su época. Concluyó que cada virtud se situaba en el «término medio» entre los

extremos de esa cualidad. Por ejemplo, concluyó que la valentía era el término medio entre la cobardía por un lado y la impetuosidad por el otro. Decía que el objetivo de cada persona en la vida debería ser llegar al término medio en cada virtud, cualidad o atributo al que aspira.

La educación de los jóvenes

Aristóteles también escribió que todo avance en la sociedad empieza por la educación de los jóvenes. Una de las principales responsabilidades de los educadores de jóvenes es inculcarles la importancia de la virtud, del carácter y del buen comportamiento. Los niños son extremadamente influenciables por la gente que les rodea. Es en la juventud cuando son más capaces de incorporar las mejores cualidades en sus caracteres.

Pero ¿qué pasa si has llegado a la edad adulta sin las virtudes y las cualidades que más admiras y a las que aspiras? ¿Qué puedes hacer? Afortunadamente, todas las virtudes y valores son hábitos cristalizados de pensamiento y de comportamiento que siempre se pueden aprender. Puedes aprender una virtud o un valor del carácter y del liderazgo de la misma manera que puedes desarrollar una habilidad o un hábito físico: con la práctica y la repetición.

Desarrolla tu propio carácter

Aristóteles, probablemente el mejor filósofo y pensador de todos los tiempos, dijo que cada uno de nosotros puede hacerse cargo del desarrollo de su carácter. Hay un método sencillo que te puede ayudar si deseas aprender una virtud en la edad adulta. Este método no es más que practicar esa virtud en cualquier situación donde sea requerida.

En otras palabras, si deseas desarrollar la calidad del coraje, actúa valientemente, aunque tengas miedo. Si deseas desarrollar la cualidad de la generosidad, sé generoso cada vez que sea apropiado, aunque en este momento te sientas mezquino. Al practicar y repetir esa virtud, va pasando

a formar parte de tu personalidad y, pronto, será algo automático y fácil. Al final, llegará un momento en el que no podrás imaginarte actuando de otra manera.

Decide hoy mismo convertirte en un proyecto «hazte a ti mismo». Determina una serie de objetivos y un programa de trabajo para el desarrollo de tu propio carácter y de tu propia personalidad. Fija unos criterios altos para ti mismo y comprométete a desarrollar los hábitos del comportamiento excelente practicados por los hombres y las mujeres que más admiras.

Imagínate tu personalidad ideal

En el capítulo 2 hemos hablado del concepto de uno mismo, y hemos comentado el papel que desempeña la personalidad ideal en la modelación y en la formación del carácter. Cuanto más claro tengas cuáles son las cualidades que más admiras en los demás y que quieres incorporar en tu propia personalidad, más fácil te resultará recurrir a los comportamientos coherentes con esas virtudes y valores. Y cuanto más recurras a ellos, más interiorizarás esas cualidades hasta que pasen a formar una parte permanente de tu personalidad.

El punto de partida del desarrollo del carácter es que desarrolles el hábito de pensar a largo plazo sobre tu vida personal y profesional. Mientras lo practicas, intenta proyectarte al final de tu vida y escribe tu propio panegírico para que sea leído en tu funeral ante tus amigos y familiares.

Si pudieras alcanzar tu potencial y ser la mejor persona que puedes ser, ¿cómo te gustaría que la gente pensara en ti, y hablara de ti a otras personas? ¿Qué palabras te gustaría que utilizara? ¿Qué virtudes, valores y cualidades te atribuiría? ¿Cómo serías recordado y por qué?

Hace tiempo, el hermano de Alfred Nobel, el industrial que inventó la dinamita, murió en Cannes, Francia. Pero los periódicos franceses se equivocaron de nombre y dijeron que fue Alfred Nobel quien había muerto. Escribieron su obituario y lo publicaron en todo el país. El mismo Alfred Nobel lo leyó al día siguiente.

En el obituario prematuro de Nobel se le recordaba sobre todo por inventar la dinamita, la cual había sido la culpable de la muerte de muchos seres humanos en guerras y conflictos de todo el mundo. Un titular le describía como el mercader de la muerte.

La experiencia tuvo un impacto tan profundo en Nobel que inmediatamente empezó a reorganizar su vida y su trabajo. Decidió cambiar su legado y asegurarse de que su obituario real, cuando se escribiera, fuera totalmente diferente.

Con su gran fortuna, creó los premios Nobel, los cuales, actualmente, son los premios más importantes que se pueden conseguir en el mundo de la literatura, la medicina, la física, la economía, la paz y la química. Gracias a haber pensado con claridad en el legado que quería dejar, transformó sus acciones presentes y su memoria final. Reescribió su propio obituario.

Actúa como si ya fueras esa persona

Mientras intentas dilucidar cómo te gustaría ser recordado en los corazones y en la memoria de otras personas, vas dilucidando, también, qué valores y cualidades son más importantes para ti. Una vez los hayas identificado,

podrás fijarlos como objetivos. A partir de ese momento, tendrás que comprometerte a actuar como si ya los tuvieras.

Si quieres desarrollar la cualidad de la paciencia, por ejemplo, intenta ser paciente siempre que estés nervioso o con prisa. Si deseas desarrollar la cualidad de la compasión, ponte en la situación de la otra persona y piensa que eso también podría pasarte a ti.

Este hábito de proyectarte hacia el futuro distante y, después, volver al presente y ver qué pasos deberías dar cada día, puede tener un impacto muy profundo en tu vida.

Aspira al liderazgo

No es fácil llegar a un puesto de liderazgo en una organización o en la sociedad. La competencia es feroz. *Solo* aquellos que están mejor equipados para conseguir puestos de liderazgo y se afianzan en esos puestos consiguen llegar a la cima de cualquier área.

Cada una de las áreas de trabajo requiere diferentes cualidades de liderazgo. Las cualidades necesarias para liderar un ejército son muy diferentes a las necesarias para liderar una universidad. Las cualidades necesarias para empezar y desarrollar una empresa de éxito son muy diferentes a las cualidades que se necesitan para dirigir una gran corporación.

Lo que haga falta

En cierta manera, el liderazgo es situacional. Lo que se necesita para prosperar en un puesto de liderazgo depende de muchos factores: la gente a la que liderar; los objetivos que se han de conseguir; la competencia para los recursos; el entorno social, cultural, político y económico; y la situación en la que el líder se encuentre en ese momento. El cambio de alguno de estos factores cambiará las cualidades de liderazgo necesarias para el éxito.

A lo largo de la historia se han realizado más de 7500 estudios sobre el liderazgo, empezando por algunos que datan del año 600 a. C. o por la

Historia de la guerra del Peloponeso de Tucídides. Estos estudios identifican más de cincuenta cualidades diferentes que deben tener los líderes o que deben desarrollado con el tiempo. De entre todas estas cualidades, pocas parecen estar presentes en todos los líderes que han conseguido grandes cosas y se han ganado el respeto, el aprecio y la lealtad de otros. Pero, una cualidad que todos tienen en común es la visión. Los líderes tienen visión; la gente normal no.

Desarrolla una visión

Para ser una persona de carácter y un líder en tu comunidad, el primer hábito que debes desarrollar es el de la visión. Tienes que aprender a proyectarte varios años en el futuro y desarrollar una clarividencia total sobre qué quieres conseguir y cómo será el futuro si lo consigues.

Una forma de desarrollar una visión para cada parte de tu vida es realizando el ejercicio de la varita mágica. Imagínate que pudieras agitar una varita mágica y que tu vida fuera perfecta en todos los sentidos. Imagina que no hay límites para lo que puedes ser, hacer o tener. Crea una imagen de cómo sería tu vida si fuera perfecta en todos los sentidos.

Deja que tu mente fluya libremente. Imagina que no hay límites de tiempo, dinero, recursos o habilidades. Imagina que todo es posible. De la misma manera que diseñarías la casa de tus sueños si tuvieras un presupuesto ilimitado, dedica tiempo a diseñar tu futuro ideal como si tuvieras habilidades y recursos ilimitados.

Cuanto más clara sea tu visión a largo plazo, menos te costará motivarte y motivar a los demás a que trabajen para hacer esa visión realidad.

Sé el mejor en lo que haces

La visión más importante a largo plazo que puedes tener para tu empresa es ser el mejor. Identifica una cualidad de tu producto o servicio que sea relevante e importante para tus clientes y concentra todas las energías y la creatividad de tu organización en conseguir un rendimiento superior en esa área. Desarrollar el hábito de pensar en hacer de la empresa la mejor de la

industria es una cualidad esencial de los líderes visionarios. Sin este compromiso con la excelencia, automáticamente, caerás en un rendimiento mediocre o meramente satisfactorio.

Atrévete a seguir adelante

La segunda cualidad que debes desarrollar y el segundo hábito más común en los grandes líderes es el hábito de la valentía. Todos tenemos esperanzas, sueños y visiones emocionantes para el futuro, pero solo unos pocos tienen la valentía necesaria para arriesgar y hacer realidad su visión.

La parte más importante del coraje es estar dispuesto a ponerse en marcha y a actuar en la dirección de tus sueños y objetivos sin ninguna garantía de éxito. El coraje implica arriesgar tiempo, dinero, emoción y otros recursos. El coraje implica aceptar la posibilidad de perder, de encontrarte con contratiempos, con obstáculos y dificultades, y al final fracasar.

Es imposible prosperar sin antes fracasar, por lo menos durante un tiempo. El fracaso parece ser un requisito para el éxito. Aprendes a prosperar si fracasas y analizas los motivos de este. Cuanto antes fracases, antes triunfarás.

El secreto del éxito

El joven periodista Arthur Gordon le preguntó en una ocasión a Thomas J. Watson, fundador de IBM: «Señor Watson, ¿cómo puedo alcanzar el éxito más rápido?».

Se cuenta que Watson respondió: «Si quieres llegar más rápido al éxito, debes doblar tu índice de fracasos. El éxito reside en la cara oculta del fracaso».

Aparentemente, fracasarás más veces que triunfarás. La ley de Murphy se puede aplicar a cualquier objetivo que intentes conseguir: «Si algo puede salir mal, saldrá mal. Y de todas las cosas que salgan mal, la peor de todas saldrá mal en el peor momento y te costará más dinero que las otras».

El primer corolario a la ley de Murphy es: «Murphy era optimista».

Supera tus miedos

Para desarrollar el hábito del coraje tendrás que ser valiente siempre que sea necesario. Ralph Waldo Emerson escribió que la lección más importante que aprendió de joven fue: «En cualquier situación haz aquello que temas». Y concluyó: «Si haces aquello que temes, seguro que consigues eliminar el miedo».

Desarrollas el hábito del coraje acercándote a las cosas que temes. Desarrollas el hábito de la cobardía alejándote o evitando las cosas que temes. A partir de ahora, acostúmbrate a enfrentarte a tus miedos, a hacer aquello que temes, y a tratar con la gente y con las situaciones que te asustan. Cada vez que te enfrentas a un miedo y lo superas, no solo aumenta tu valentía, también lo hace tu autoestima y el respeto hacia ti mismo. Te conviertes en una persona más fuerte y más confiada.

Al final, si siempre haces las cosas que temes, llegará un momento en el que no tendrás miedo a nada. Reconocerás que enfrentarte a tus miedos es algo que los líderes hacen cada día, como conducir en hora punta. Es mala suerte, pero no se puede evitar.

La verdadera prueba del líder

Peter Drucker dice que lo único que es inevitable en la vida del líder es una crisis inesperada. *Solo* cuando te encuentras ante un contratiempo, un

obstáculo, una dificultad o una crisis inevitable puedes demostrar el tipo de persona que realmente eres. No es lo que dices, deseas, esperas o pretendes, lo que revela tu carácter; son tus acciones, especialmente, frente a la adversidad y a las posibles pérdidas.

El autor británico James Allen escribió: «Las circunstancias no hacen al hombre; lo revelan a sí mismo».

Desarrolla el hábito de hacerte esta pregunta: «¿Qué cosa importante te atreverías a soñar si supieras que no puedes fallar?».

Imagina que tienes una varita mágica que te garantiza el éxito en todo lo que haces, importante o no, a corto o largo plazo. ¿Qué objetivos te marcarías si tuvieras garantizado el éxito en esa área?

La autora Dorothea Brande escribió: «Actúa como si fuera imposible fracasar y así será».

Desde hoy mismo, desarrolla el hábito de identificar las cosas que temes y que te bloquean, y enfréntate a ellas hasta que dejes de temerlas. El actor Glenn Ford dijo: «Si no haces aquello que temes, el temor controlará tu vida».

Así como el naturalista John Burroughs: «Salta y la red aparecerá». Salta y mientras estés bajando construye tus alas.

Acostúmbrate a hacer las cosas que te dan miedo y acabarás con el miedo. Mientras tu nivel de coraje y de confianza van aumentando, tus miedos y tus dudas van disminuyendo. Cuanto más te enfrentes a tus miedos y los elimines, más fuerte y confiado te sentirás. Tu autoestima y el respeto por ti mismo también aumentarán. Y cuando tus miedos disminuyan, serás más poderoso y persuasivo. Te moverás hacia delante como una alud. Serás imparable.

Tú eres el responsable

Una vez hayas desarrollado una clara visión de tu futuro ideal y te hayas comprometido a desarrollar un coraje inquebrantable haciendo aquello que temes, tendrás que desarrollar el hábito de aceptar la plena responsabilidad de ti mismo y de todos los aspectos de tu vida.

Los líderes aceptan la responsabilidad; los seguidores no. Los líderes evitan las excusas, los seguidores se ocultan tras ellas. Los líderes se consideran fuerzas creadoras primarias en sus propias vidas. Los seguidores se consideran víctimas y usan gran parte de su energía racionalizando y justificando su fracaso en el progreso. La aceptación de la responsabilidad total es tan esencial para el liderazgo como el coraje.

Ralph Waldo Emerson escribió que puedes medir la talla de una persona mirando la talla de las responsabilidades que está dispuesta a asumir. Existe una relación directa entre la responsabilidad y la sensación de control. Cuanta más responsabilidad aceptas, más sientes que tienes el control de tu vida. Cuando aceptas la responsabilidad total, sientes que tienes el control absoluto de ti mismo y de todo cuanto ocurre a tu alrededor.

Toma el control de tus emociones

Acostúmbrate a repetirte: «¡Yo soy el responsable!». Siempre que estés enfadado o frustrado por algo, elimina este sentimiento inmediatamente diciendo: «¡Yo soy el responsable!».

Emocionalmente, es imposible aceptar la responsabilidad y seguir enfadado. Cuando aceptas la responsabilidad, te relajas y tu mente se despeja. Estás más concentrado y eres más efectivo. Si asumes la responsabilidad total, como si pusieras ambas manos en el volante de tu propia vida, te sientes al mando. Sientes que eres el dueño de tu propio destino. El hábito de asumir la responsabilidad desbloquea tus poderes mentales y hace que seas una persona más positiva y optimista. Esto es lo que te caracterizará como auténtico líder.

Di la verdad

Quizás la cualidad más importante del liderazgo sea el hábito de la integridad. Para desarrollar la integridad y ser una persona totalmente honesta tendrás que acostumbrarte a decir siempre la verdad a los demás y, sobre todo, a ti mismo. Shakespeare escribió: «Sé honesto contigo mismo,

/y de ello se seguirá, como la noche sigue al día, /que no puedas ser falso con nadie».

El activo más importante que tienes es tu reputación, y tu nivel de integridad determina la calidad de tu reputación. Shakespeare también escribió: «Quien me roba la bolsa, roba basura… Pero quien me despoja de mi buen nombre… a mí me deja pobre».

Deberías conservar tu integridad como si fuera algo sagrado puesto que es la afirmación más importante sobre ti.

En cualquier parte de la empresa y de la sociedad actual, la primera cualidad que se busca en un empleado, en un directivo, en un jefe ejecutivo e incluso en un amigo o en una pareja es la honestidad. Debes desarrollar el hábito de vivir honestamente contigo mismo y con los demás. Esto no quiere decir que siempre tengas que tener la razón, pero sí que siempre has de decir la verdad tal y como la ves. Así la gente sabrá que siempre puede confiar en ti y en tu palabra. A lo mejor no le gusta lo que dices, pero sabe que tú siempre dices la verdad. Esta es una de las mejores reputaciones que te puedes ganar.

Opta por lo que tú defiendes

Vivir honestamente quiere decir que vives siempre de una forma coherente con los valores que defiendes. Para ello tendrás que desarrollar el hábito de pensar en quién eres y en qué crees. Tendrás que especificar qué defiendes y qué no defiendes. Una vez hayas decidido que vas a construir tu vida alrededor de determinados valores, tendrás que evitar ponerlos en peligro.

Un cliente mío me explicó en una ocasión la integridad con estas profundas palabras: «La integridad no es tanto un valor como el valor que garantiza todos los demás valores».

Es una idea maravillosa. Si consideras la integridad como el valor más importante, te costará mucho menos tomar decisiones en todos los ámbitos de tu vida. No tienes más que preguntarte: «¿Es esto coherente con lo mejor que sé?».

Si no es coherente con tus valores, no lo hagas. El General Norman Schwarzkopf, comandante de las fuerzas norteamericanas durante la Guerra

del golfo de 1991, dijo que el principio de liderazgo más importante que aprendió cuando le pusieron al mando fue el de hacer siempre lo correcto.

Si alguna vez dudas de hacer algo o no, pregúntate qué es lo correcto en esa situación, y después actúa en consecuencia.

Sé un modelo a imitar para los demás

Las personas —vivas o muertas— más admiradas, queridas y respetadas en nuestra sociedad son aquellas que han liderado o han llevado vidas con una honestidad y una integridad ejemplares en todo lo que hicieron. Son personas absolutamente de fiar que siempre te van a decir la verdad.

A George Washington se le suele denominar el padre de EE. UU. Se dice que EE. UU. empezó a ver la luz gracias a su extraordinario carácter. Fue el respeto que los padres fundadores tenían por la integridad y la honestidad de Washington lo que les mantuvo unidos durante los días más oscuros de la guerra de la independencia.

De joven, Abraham Lincoln, que fue considerado el segundo presidente más importante y más querido de la historia de EE. UU., recibió el apodo de «Abe honesto» por su escrupulosa honestidad cuando trabajó como empleado en un almacén de Illinois, donde era conocido por ir a buscar a los clientes hasta la puerta si les daba mal el cambio. Durante toda su vida, Lincoln fue querido y respetado como uno de los hombres más honestos de su época. Esta es una maravillosa reputación también para ti.

Las tres virtudes principales

El economista y filósofo Adam Smith, en su importante libro *La teoría de los sentimientos morales*, escribió que la gente excelente tiene tres virtudes principales: la prudencia, la justicia y la benevolencia, por este orden. Cada una de ellas es esencial para las otras y para vivir una vida plena en sociedad.

La prudencia

La virtud de la prudencia hace referencia al hábito de proveerte bien a ti y a tu familia, a tus amigos, a tus compañeros de trabajo y a tu empresa. Para esto tendrás que pensar de forma inteligente y honesta en el mejor plan de acción para maximizar tus oportunidades y minimizar los riesgos. El hábito de la prudencia requiere que investigues cualquier inversión a fondo, que pienses en qué podría pasar si siguieras un plan de acción determinado y que, además, des los pasos correctos para protegerte de los contratiempos y de los reveses del destino.

La gente más exitosa es la que es prudente en la conducta de todos sus asuntos personales y profesionales.

La justicia

El segundo hábito que tendrás que desarrollar es el de la justicia. Hace referencia a tu compromiso con las leyes de nuestra sociedad que protegen a la persona y a las propiedades de todos los individuos. La república de Estados Unidos ha resistido más de 240 años porque sus padres fundadores se basaron en la ley y no en los hombres para establecerla. En cualquier nivel de nuestra sociedad, las leyes que se dictan se aplican a todos, independientemente de su riqueza o de su posición social.

John Rawls, el filósofo político de Harvard y autor de *Una teoría de la justicia* (Belknap Press, edición revisada, 1999), planteaba una cuestión en sus clases.

Imagina que pudieras escribir las leyes de tu sociedad y que tuvieras poder para dictar las relaciones económicas, sociales y políticas que existirían en tu país durante toda tu vida.

Solo habría una limitación. Tendrías que establecer su estructura legal sin saber en qué tipo de familia o situación has nacido. No sabrías con antelación qué tipo de condiciones físicas habría. Sea cual sea el sistema de leyes y costumbres que elijas, tendrás que vivir con él el resto de tu vida. ¿Qué tipo de estructura diseñarías?

La respuesta a esta pregunta es la propia esencia de la justicia. La estatua de la justicia, que sostiene un juego de balanzas en la mano, se representa con los ojos vendados. La verdadera justicia es, por tanto, aplicable a todas las personas que viven bajo un sistema determinado, independientemente de su pasado. Cuando hagas del hábito de la justicia una virtud organizadora de tu propio carácter, insistirás en que sea cual sea el poder relativo de las partes, todos deben ser tratados justamente en la resolución de cualquier dificultad o disputa.

El hábito de la prudencia es esencial para el éxito personal. El hábito de la justicia es esencial para la creación de una sociedad en la que la gente pueda perseguir sus intereses principales con el mayor número de posibilidades. La norma es que nunca deberías querer ni exigir a nadie las reglas que no estuvieras dispuesto a aceptar para ti mismo.

La benevolencia

La tercera cualidad que debes desarrollar es el hábito de la benevolencia. Esta es una de las características que diferencia a las personas que son realmente superiores. Aristóteles hablaba de ella como una de las ocho virtudes morales relacionadas con la generosidad en el libro IV de *Ética a Nicómano*.

Mucha gente está psicológica y emocionalmente diseñada de tal manera que *solo* es feliz y está satisfecha cuando siente que está haciendo algo que sirve y beneficia a otras personas. Cuando te ofreces libre y generosamente a otros, te sientes más valioso y más feliz. Cuando sirves a tus clientes con los mejores productos o servicios que puedes, no *solo* tienes una sensación de satisfacción personal, sino que, además, estás contribuyendo al éxito personal y empresarial.

Recuerda la metáfora de la siembra: «Cuanto más des sin esperar nada a cambio, más recibirás de fuentes imprevistas».

La práctica regular de la prudencia, la justicia y la benevolencia genera naturalmente sentimientos y comportamientos de bondad, compasión y tolerancia con los demás. Te vuelves más abierto y flexible de mente.

Tienes más paciencia y comprensión. Juzgas y exiges menos a los demás. Eres una persona mejor.

Cree en algo grande

Uno de los hábitos más importantes que has de desarrollar es el de la fe. Independientemente de las creencias religiosas o espirituales, es sabido que las personas más grandes, son personas que tienen fe.

Por fe, no me refiero a creer en un conjunto de principios o doctrinas religiosas dogmáticas e inflexibles. El hábito de la fe simplemente requiere que creas que hay un poder superior en el universo y que este quiere lo mejor para ti. Cuanta más fe tengas, más confianza tendrás en que aquello que te está ocurriendo forma parte de un plan que te llevará inevitablemente a algo mejor.

Busca la lección

Cuando tienes fe, crees que cualquier contratiempo contiene una lección que ha sido enviada para ayudarte. Se dice que Norman Vincent Peale dijo: «Cuando Dios quiere enviarte un regalo, lo envuelve en un problema. Cuanto mayor es el problema en el que lo envuelve, mayor es el regalo que contiene».

Mucha gente está tan preocupada por sus problemas, dificultades u obstáculos que no pueden atisbar los regalos que yacen en su interior. Uno de los hábitos más importantes que debes desarrollar es la creencia inquebrantable de que todos los problemas se presentan en el momento oportuno para enseñarte algo que debes aprender para poder ser más exitoso y feliz en el futuro.

El autor Napoleon Hill escribió: «Dentro de cada dificultad u obstáculo hay una semilla que tiene un beneficio o una ventaja igual o superior».

Cuanto más busques el beneficio o la ventaja (la lección o la idea), más probable es que la encuentres. A veces, tu vida puede cambiar por completo

gracias a la lección que has aprendido de un revés inesperado o de un fracaso temporal.

Tu habilidad para desarrollar y mantener el hábito de la fe te despeja la mente, te da más confianza en ti mismo y te permite sintonizar con un poder superior que te guiará siempre para que hagas y digas lo correcto en el momento oportuno.

La lealtad es esencial

El hábito de la lealtad parece ser otra cualidad común en lo mejor de nuestra sociedad. La deslealtad es una de las causas principales del fracaso de las empresas. Tomar la decisión de ser absolutamente leal con la gente que espera y se merece tu lealtad, te permitirá estar concentrado y tener la mente clara antes los éxitos y reveses a corto plazo.

Hace unos años, uno de los tres grandes fabricantes de automóviles de Detroit organizó una manifestación pública contra las importaciones japonesas, exigiendo cuotas, restricciones y tarifas más elevadas para proteger a la industria estadounidense y sus puestos de trabajo. Los trabajadores llegaron de todos los puntos de Detroit. Para disgusto de los organizadores, muchos de los trabajadores conducían coches japoneses. Ni siquiera estaban preparados para comprar los coches que ellos mismos fabricaban, lo cual fue motivo de una gran vergüenza cuando los cámaras de televisión empezaron a filmarles llegando a la manifestación.

Apoya a tu familia, a tus amigos, a tu empresa

La habilidad de la lealtad requiere que seas absolutamente leal con tu empresa. Nunca critiques a tu jefe o a la gente con la que trabajas, especialmente fuera de la empresa. Además, compra y utiliza los productos y servicios de tu empresa, y recomiéndalos a los demás. Es increíble la cantidad de gente que trabaja para una empresa y compra productos y servicios de la competencia. Después, se sorprende, cuando no la

promocionan a puestos de más responsabilidad. Su deslealtad les descalifica para cualquier tipo de promoción.

Es fundamental que seas totalmente leal a tu pareja y a tus hijos. Cuando estaba creciendo, mis padres, debido a la difícil situación por la que pasaron de jóvenes, se enfadaban con nosotros a la mínima queja o crítica de un vecino o profesor. Dijeran lo que dijeran, nuestros padres siempre suponían que nosotros éramos los culpables antes de que les contáramos nuestra versión de lo ocurrido.

Aprende de las experiencias

Esta experiencia me enseñó algo que fue muy valioso en mi vida personal. Desde que nació mi primer hijo, me dediqué a practicar una lealtad cien por cien incondicional hacia mis hijos, sin importar los errores que cometieran o los problemas en los que se metieran (y todos mis hijos se han metido en líos de jóvenes).

Probablemente, debido a mi infancia, siempre he sido enormemente leal a mis amigos y a mis compañeros de trabajo durante toda mi vida. Una vez decido que una persona es mi amigo o mi compañero, estaré siempre a su lado. Lo alagaré y lo defenderé si alguien le ataca. Me tomo cualquier crítica hacia la personalidad o el carácter de un amigo o familiar como si fuera un ataque personal hacia mí. Tú deberías hacer lo mismo.

Nunca te rindas

Otra cualidad del carácter y del liderazgo que parece ser indispensable para el éxito es el hábito de la persistencia y la determinación. Napoleon Hill escribió: «La persistencia es al carácter lo que el carbón es al acero».

Al principio del libro he explicado la ley de la creencia y el hecho de que tus creencias más profundamente arraigadas acaban haciéndose realidad. Deberías actuar siempre de una forma coherente con lo que crees, con el concepto de ti mismo. En mi opinión, tu nivel de persistencia es la

verdadera medida de cuánto crees en ti mismo y de tu habilidad de prosperar.

Imagínate que hubiera una tienda de creencias en tu barrio, como si fuera una tienda de ordenadores. Y que pudieras ir a esa tienda, comprar una creencia y programarla en tu mente subconsciente, como cuando cargas un nuevo programa en el disco duro del ordenador. Si pudieras comprar cualquier creencia que quisieras, ¿cuál sería la mejor creencia que programarías en tu mente subconsciente?

Durante las entrevistas a más de 500 personas de éxito, Napoleon Hill descubrió que todas ellas tenían una creencia en común. Cada una de ellas creía a ciencia cierta que estaba destinada a ser exitosa en la vida. Todas creían que todo lo que les ocurría a corto plazo formaba parte de un plan global que les haría ser exitosos a largo plazo, y se aferraban a esta creencia en los momentos más duros. Veían el mundo en función del éxito y la grandeza personal que tendrían en el futuro. En consecuencia, sus creencias se hacían realidad. Cada una de estas personas consiguió grandes logros en su vida.

La gran recompensa

La buena noticia es que cuanto más persistas ante las decepciones, las desilusiones, los contratiempos, los obstáculos y el fracaso temporal, más fuerte te harás como persona. Cuanto más persistes, más crees en ti mismo, y cuanto más crees en ti mismo, más persistente eres, independientemente de lo que ocurra. Ambas cualidades, la persistencia y la creencia, se van reforzando mutuamente hasta que te haces invencible.

Al principio del libro, he subrayado la importancia de la autodisciplina a la hora de desarrollar los hábitos que te llevan a la felicidad, a la buena salud y a la obtención de grandes éxitos. La verdad es que la persistencia es la autodisciplina en acción. Cada vez que te disciplinas a persistir, especialmente cuando te sientes con ganas de abandonar, tu habilidad de disciplinarte y tu persistencia aumentan. Se refuerzan mutuamente.

Sabemos que nuestro nivel de autoestima —cuánto nos queremos y nos respetamos a nosotros mismos— reside en el centro de nuestra

personalidad. Lo mucho o lo poco que te quieres a ti mismo determina lo positivo y lo optimista que eres, lo resiliente que eres frente a la adversidad, la magnitud de los objetivos que te pones para ti mismo, lo bien que te llevas con los demás, lo sano que eres y casi todo lo que te ocurre en el trabajo y en tu vida personal. La autoestima es la clave para el gran éxito personal.

Cada vez que te obligas a persistir ante la adversidad, tu autoestima sube. Te quieres y te respetas más. Te haces más fuerte y más decidido. Eres más feliz y más seguro. Cada acción de autodisciplina refuerza las acciones siguientes de autodisciplina. Cada acción de persistencia y autodisciplina refuerza tu autoestima, te hace más fuerte y más capaz de disciplinarte para persistir en el futuro. Las tres cualidades trabajan juntas para desarrollar en ti ese tipo de carácter que te hace ser un líder en todo lo que haces y dondequiera que vayas.

Una actitud de gratitud

El último hábito que debes desarrollar para ser una persona excelente es el de ser generoso en todos los ámbitos de tu vida. Ya hemos hablado de esta actitud cuando comentamos la importancia de llevarse bien con los demás. Si hablamos de la gratitud como parte del desarrollo del carácter, implica algo más.

El hábito de sentir y expresar gratitud, de dar las gracias a la gente y a la vida en general por todas las cosas por las que deberías estar agradecido, repercute de forma maravillosa en tu personalidad.

Una actitud generosa te hace ser más amable, más cariñoso y una persona más genial. Te hace ser más sensible y más empático con la gente que te rodea y con tu entorno, y da una mayor sensación de felicidad y de satisfacción interior. Cuanta más gratitud tengas y expreses, mejor y más positiva será tu personalidad, más autoestima tendrás y más popular y querido serás por la gente que te rodea.

Sé agradecido por todo

Incluso en los peores momentos de tu vida, podrás encontrar cosas por las que estar agradecido. De hecho, si escribes en una hoja de papel todas las cosas por las que estar agradecido, te sorprenderás de cuántas cosas aparecen en tu lista.

Piensa en tu cuerpo. Sea cual sea tu condición, puedes estar agradecido por tus sentidos, por los milagros de la vista, del oído, del tacto, del gusto, del olor y de las sensaciones. Puedes estar agradecido por el funcionamiento de tu cuerpo y por la salud de tus extremidades. Puedes estar agradecido por el increíble regalo de la vida que has vivido hasta ahora, y por la vida que te falta por vivir. Si te sientas a solas en tu habitación, pensando en tus bendiciones actuales, podrás llenar una página entera con razones por las que estar agradecido.

Analiza tu vida personal. Cuando empieces a hacer una lista de todas las personas que hay en tu vida y de las buenas cualidades y acciones de ellas, no podrás evitar dar las gracias. Piensa en todas las cosas que hay en tu mundo —tu casa, tu coche, tu ropa y otras posesiones— y no podrás parar de escribir. Si piensas en la salud y el bienestar de la gente que se preocupa por ti —tu pareja, tus hijos y tus amigos— y en las cualidades de su personalidad, la lista irá creciendo más y más.

Piensa en las experiencias maravillosas que has vivido en el pasado: las lecciones que has aprendido, los libros que has leído, las películas que has visto, las canciones que has escuchado y las comidas que has disfrutado. Piensa en los lugares que has visitado y en las experiencias que has vivido en tus viajes y en tu trabajo. Echa un vistazo al pasado y piensa en los años que vendrán. Piensa en las oportunidades que tienes por delante, y te sorprenderás de las muchas cosas en tu vida por las que tienes que dar las gracias.

Tu gran suerte

La gente más exitosa a la que he conocido, incluidos millonarios y multimillonarios, siempre han descrito su éxito en la vida diciendo: «La

vida ha sido muy buena conmigo. He sido muy afortunado. Tengo tantas cosas por las que dar las gracias».

Casi todas las personas de éxito que he conocido atribuyen su éxito a otras personas, a su pareja, a sus hijos, a sus padres, a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, a sus socios o a sus clientes. A Isaac Newton, a quien se considera una de las diez personas más importantes de la humanidad, se le preguntó en una ocasión: «¿Cómo es que usted, entre todos los hombres, ha podido hacer tantas aportaciones importantes a tantas ciencias?».

Newton contestó, pensando en todos los grandes científicos que le habían precedido y que trabajaron muchos años antes que él: «Si he visto más allá de otros hombres… es porque he ido a hombros de gigantes».

La persona que eres

Quizás la idea más reveladora de mi vida fue el descubrimiento de que todos nosotros somos lo que somos, y lo que somos es consecuencia de nuestros pensamientos y acciones habituales. Las personas con gran carácter y con habilidades de liderazgo son aquellas que han trabajado en sí mismas, normalmente durante muchos años, para ser el tipo de persona que otros admiran y respetan. Son, en todos los sentidos de la expresión, personas hechas a sí mismas.

William James de Harvard escribió: «La mayor revolución de mi generación es el descubrimiento de que las personas, si cambian la actitud interior de su mente, pueden cambiar los aspectos exteriores de sus vidas».

Cuando trabajas en ti mismo y practicas los comportamientos que quieres incorporar a tu personalidad y a tu carácter, cambias las actitudes internas de tu mente. En consecuencia, cambias también los aspectos externos de tu vida. Tomas el control total de tu futuro. Te conviertes en la mejor persona que puedes ser. No hay límites.

1. **¿Qué cualidad admiras más de la gente? ¿Cómo podrías desarrollarla tú mismo?**
2. **Imagínate que pudieras escribir tu propio responso. ¿Cómo te gustaría que te recordaran y te describieran los demás cuando te hayas ido?**
3. **Crea una visión para tu futuro ideal. Si pudieras agitar una varita mágica y que apareciera tu vida perfecta cada día, ¿cómo sería?**
4. **¿Qué harías de diferente manera —como cambiarías tu vida — si no tuvieras ningún miedo?**
5. **Imagínate siendo una persona con una honestidad absoluta y una integridad impecable. ¿Hay algún comportamiento tuyo que querrías cambiar?**
6. **¿Cómo cambiarías tus objetivos y tus actividades actuales si supieras que tienes garantizado un gran éxito en algún momento en el futuro?**
7. **Decide desde hoy mismo ser una gran persona y practica los hábitos y los comportamientos que tendrías si ya lo fueras.**

La fama es un efluvio; la popularidad, un accidente;
las riquezas, efímeras, aquellos que vitorean hoy maldecirán mañana.
Solo perdura una cosa: el carácter.
HORACLE GREELEY

El autor

Brian Tracy, ponente principal, consultor
y líder de seminarios

Brian Tracy es un empresario de éxito y uno de los mejores oradores profesionales del mundo. Ha creado, desarrollado, gestionado o reestructurado veintidós empresas diferentes. Ha dado más de cinco mil charlas y seminarios a más de cinco millones de personas en ochenta y dos países. Cada año se dirige a más de 250 000 personas de Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia, Sudamérica, África y Asia.

Sus principales discursos, charlas y seminarios de empresa y de ventas están personalizados y adaptados a cada una de las audiencias. Las describen como inspiradoras, entretenidas, informativas y motivantes. Ha trabajado con más de mil empresas importantes y con más de diez mil pequeñas y medianas empresas.

Algunas de sus charlas y seminarios incluyen:

1. El liderazgo en el nuevo milenio. Cómo ser un líder más efectivo en cualquier ámbito de la vida empresarial. Las estrategias más poderosas y prácticas del liderazgo para dirigir, motivar y obtener mejor resultados que antes.
2. El MBA de dos días. Cómo pensar, planificar y funcionar mejor que la competencia. Obtener resultados superiores en un entorno empresarial que cambia rápidamente.
3. El pensamiento del siglo XXI. Diez estrategias para incrementar rápidamente las ventas y la rentabilidad.
4. La psicología del alto rendimiento. Cómo piensan y actúan los mejores líderes en cualquier ámbito de la vida personal y empresarial.

Aprender una serie de métodos y estrategias prácticas y demostradas para el máximo rendimiento.

5. Estrategias de venta superiores. Cómo vender más, más deprisa y más fácilmente a los clientes exigentes en los mercados altamente competitivos. Aprender a vender productos y servicios de precio superior frente al precio inferior de la competencia.

Brian personaliza cada una de sus charlas en función de la empresa y de la audiencia.

Llama hoy para reservar una charla de Brian en tu próxima reunión o conferencia. Visita www.briantracy.com, contacta mschiller @briantracy.com o escribe a Brian Tracy International, 2840 Fifth Avenue, Suite 400, San Diego, CA 92103. Teléfono (858) 4367300, ext. 7316.

CRÉDITOS

Hábitos para ser millonario
Million Dollar Habits. Second edition

Copyright © 2017 by Entrepreneur Media, Inc.
Published in Spanish by Editorial Reverté SA under license from Entrepreneur Media, Inc. dba Entrepreneur Press
All rights reserved.

© 2017 by Brian Tracy

Esta edición:
Editorial Reverté, S. A., 2019
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

ISBN edición impresa: 978-84-946066-8-7
ISBN edición ebook (ePub): 978-84-291-9499-9

© Betty Trabal, 2019, por la traducción

Colección dirigida por: *Ariela Rodríguez / Ramón Reverté*
Coordinación editorial: *Julio Bueno*
Maquetación: *Reverté-Aguilar, S.L.*
Revisión de textos: *Genís Monrabà Bueno*

Digitalización: **Reverté-Aguilar, S. L.**

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley.

Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.