GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cómo fracasar en casi todo y aun así triunfar

Algo así como la historia de mi vida

Del creador de DILBERT

SCOTT ADAMS

EMPRESA ACTIVA

Scott Adams

Cómo fracasar en casi todo y aun así triunfar

Algo así como la historia de mi vida
EMPRESA ACTIVA
Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Título original: How to Fail at Almost Everything and Still Win Big
Editor original: Portfolio / Penguin, New York
Traducción: Daniel Menezo García

1.ª edición Marzo 2014

Copyright © 2013 by Scott Adams, Inc.
All Rights Reserved
© 2014 de la traducción by Daniel Menezo García
© 2014 by Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

Depósito Legal: B 5428-2014
ISBN EPUB: 978-84-9944-726-1

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Para los buscadores

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria
Introducción
1. Aquella vez que estuve loco
2. El día de la conferencia
3. La pasión es una tontería
4. Un resumen de algunos de mis muchos fracasos
5. Mi pifia favorita, absoluta y espectacular
6. Metas contra sistemas
7. Mi sistema
8. Mi carrera empresarial se va al traste
9. Decidir frente a desear
10. El espejismo del egoísmo
11. La métrica energética
12. Gestionar su actitud
13. Esto ya funciona
14. A mi meñique se le va la olla
15. Mi carrera como orador
16. Ponemos nombre a mi problema de voz
17. La solución fallida para mi voz
18. Identifique sus talentos y sepa cuándo abandonar
19. ¿Es usted práctico?
20. La gestión de sus probabilidades de éxito
21. Las matemáticas del éxito
22. Cómo reconocer patrones
23. El humor
24. Las afirmaciones
25. El momento adecuado también es cuestión de suerte
26. Algunos casos en que las afirmaciones dieron resultado
27. Mi voz, primera parte
28. Los expertos
29. La programación por asociación
30. La felicidad
31. La dieta

32. En forma
33. Mi voz, segunda parte
34. La suerte
35. CalendarTree
36. Mi voz, tercera parte
37. Un último comentario sobre las afirmaciones
38. Un resumen
Agradecimientos

Introducción

Si usted ya tiene el grado de éxito que quiere tener, en los terrenos personal y profesional, lo más probable es que sólo saque de este libro una historia, más o menos entretenida, sobre un tío que fracasó a lo largo de todo su camino hacia el éxito. Pero a lo mejor en mi historia detecta también algunas pautas familiares, que le confirmarán (en positivo o en negativo) que su propio éxito no fue sólo cuestión de suerte. Éste es el tipo de respaldo que no pueden ofrecerle su familia y amigos, que le consideran un verdadero desastre.

Ésta es la historia del éxito inverosímil que obtuvo una persona en un contexto de montones de fracasos vergonzantes. Si usted acaba de empezar su viaje hacia el éxito (y da igual cómo lo defina) o no entiende qué ha estado haciendo mal hasta este momento, espero que encuentre en el libro algunas ideas nuevas. A lo mejor la combinación de lo que usted sabe y lo que yo creo saber baste para mantenerle alejado del abismo.

El éxito que acabé obteniendo, ¿fue el resultado primario del talento, la suerte, el trabajo duro o el equilibrio perfecto, pero casual, de esos factores? Lo único que sé con seguridad es que me apliqué a una estrategia consciente para gestionar mis oportunidades de tal manera que allanase el camino para que la suerte se topara conmigo. ¿Sirvió de algo mi estrategia, o la suerte es sólo suerte y todo lo demás, racionalizaciones? Sinceramente, no lo sé. Por eso le recomiendo que compare mi historia con las de otras personas que encontraron el éxito, y pruebe a descubrir semejanzas. Ése es exactamente el proceso que he usado desde que era un crío, y no sé si me funcionó o es que tuve suerte. Nunca sabré la verdad. Si encuentra algunas ideas en este libro y luego tiene un gran éxito, usted tampoco sabrá con exactitud si le ha servido de algo. Pero a lo mejor piensa que lo sabe, y seguramente ese motivo tendrá que ver con el hecho de que sea usted lo más de lo más. Así es como funciona el cerebro humano. Pero, ¡oiga!, igual en su caso es verdad. En el mío, prefiero aceptar mi ignorancia y dejar la pregunta abierta.

Éste no es un libro de consejos. Si alguna vez ha seguido el consejo de un

dibujante de historietas, es muy probable que no le haya ido muy bien. De entrada, resulta difícil saber cuándo un dibujante de viñetas habla en serio y cuándo esté pergeñando un bromazo antológico. Yo he organizado bromas que se han prolongado durante años, y en algunos casos el único que lo sabía era yo. Algunas de ellas aún duran. He afirmado ser otra persona tanto en línea como cara a cara. Una vez me puse un disfraz de profesional del ramo y me infiltré en una reunión de empresa de alto nivel sólo para obtener material para la tira cómica Dilbert.

Por si eso fuera poco, me pagan por escribir este libro, y todos sabemos que el dinero distorsiona la verdad como un hipopótamo con tanga. Y no olvidemos que para la mayoría de ustedes soy un perfecto desconocido. Nunca es buena idea fiarse de los desconocidos.

Objetivamente, es posible que yo sea una de las personas con menos credibilidad del mundo. No soy tan orgulloso como para no admitir que, si me dan a elegir entre decir la verdad o decir algo gracioso, tiraré por la vía que lleve a un resultado más entretenido.

Tampoco es que sea experto en nada, ni siquiera en mi propio trabajo. Dibujo como un mono aullador borracho, y mi estilo literario oscila entre desconcertante e inmaduro. Uno de los misterios de mi vida es que aún haya alguien dispuesto a pagarme.

Para empeorar las cosas, la propia idea de que una persona dé consejos a otras bajo la forma de un libro reviste problemas intrínsecos. En esto no hay tallas únicas. Me sorprendería descubrir que en este libro hay algo que tenga sentido para todo el mundo y en todo momento.

Éste es un buen sitio para adelantar acontecimientos y ofrecerle una panorámica de los temas que veremos a continuación, centrados en «el fracaso que lleva al éxito». Lo voy a hacer porque preveo su curiosidad. Esta lista abreviada no le enseñará gran cosa, pero si consigue acicatear su interés puede que le dé un motivo para acabarse el libro.

De qué va esto

1. Las metas son para perdedores.
2. Su mente no es mágica. Es un ordenador húmedo que se puede programar.
3. El valor más importante que hay que medir es su energía personal.
4. Toda habilidad nueva que domine duplica sus posibilidades de éxito.
5. La felicidad es la salud más la libertad.

6. La suerte se puede administrar, más o menos.
7. Conquiste su timidez siendo un magnífico impostor (en el buen sentido).
8. La buena forma física es la palanca que mueve el mundo.
9. La simplicidad convierte lo ordinario en sorprendente.

Si hago bien mi trabajo, no voy a necesitar nada de credibilidad para llevar a cabo mi misión. En los capítulos en los que hago referencia a estudios, señalaré mis fuentes. Seré como un conductor de coches de carreras que utiliza los puntos de credibilidad de las personas que se la han ganado. (¡Buen trabajo, personas dignas de crédito!) Pero la mayor parte de las veces describiré mis propias experiencias, y le prometo que son verídicas. Me encantan las bromas pesadas, pero una promesa es una promesa. Todo lo que lea en este libro sobre mi vida es cierto, al menos por lo que yo sé.

Cuando tenía veintitantos años, no conocía a nadie que me pudiera decir cómo convertirme en dibujante de tiras cómicas, cómo escribir un libro o cómo triunfar en general. Eso constituyó un gran obstáculo para mi éxito. Me daba la impresión de que otras personas se beneficiaban muchísimo de la sabiduría de sus amigos y sus parientes. Ése es precisamente el tipo de desigualdad que me cabrea y que me motiva al mismo tiempo. En consecuencia, me he pasado décadas intentando averiguar qué es lo que funciona y qué no en el ámbito del éxito. Si quiere usted tener éxito en el campo que sea, permítame ser su punto de partida. A lo largo de este libro describiré una especie de plantilla para el éxito que puede servirle de rampa de lanzamiento. No siempre tendré la fórmula idónea para su situación concreta, pero puedo ayudarle a reducir el número de alternativas.

Antes de que usted decida que algo de lo que digo en este libro es de utilidad, necesita un sistema para separar la verdad de las chorradas. La mayoría de personas cree que dispone de un detector de trolas de lo más eficaz. Pero si eso fuera así, los jurados de los tribunales siempre serían unánimes, y todos tendríamos la misma religión. Siendo realistas, la mayoría de las personas dispone de unos filtros imperfectos para separar la verdad de la ficción, y no existe una manera objetiva de saber si a usted se le da especialmente bien o no esta tarea. Pensemos en los individuos que nunca están de acuerdo con usted. ¿Se da cuenta de la confianza en sí mismos que proyectan aunque se equivoquen de medio a medio? Pues ésa es precisamente la imagen que ellos tienen de usted.

A la hora de abordar una pregunta grande o compleja, la humildad es el único punto de vista sensato. Aun así, los mortales necesitamos transitar por nuestro mundo como si lo comprendiéramos. La alternativa, que es actuar al buen tuntún, sería absurda. Para reducir la sensación de absurdo en su vida, le recomiendo que utilice un sistema concreto para distinguir entre la verdad y la ficción. El sistema le será útil para leer este libro, e incluso podría ser más importante en su vida. El sistema reconoce que existen al menos seis maneras frecuentes de distinguir entre verdad y fantasía, y lo interesante es que todas y cada una de ellas son un auténtico desastre.

Los seis filtros de la verdad

1. La experiencia personal. (La percepción humana no es digna de confianza.)
2. La experiencia de sus conocidos. (Menos fiable, si cabe.)
3. Los expertos. (Trabajan por dinero, no para descubrir la verdad.)
4. Los estudios científicos. (Correlación ≠ causación.)
5. El sentido común. (Una buena manera de equivocarse con total confianza.)
6. La detección de patrones. (Los patrones, las coincidencias y los prejuicios personales se parecen.)

En nuestras vidas, desordenadas e imperfectas, lo más parecido que tenemos a la verdad es la coherencia. La coherencia es el fundamento del método científico. Los científicos acechan la verdad mediante experimentos controlados y el intento de observar resultados coherentes. Usted, en su vida cotidiana y no científica, hace lo mismo, pero no resulta ni tan impresionante ni tan fiable. Por ejemplo, si cada vez que come palomitas de maíz, al cabo de una hora se tira un pedo tan gordo que se le inflan los calcetines, podría llegar a la conclusión razonable de que las palomitas le producen gases. No es ciencia, pero aun así es un patrón totalmente útil. La coherencia es el mejor marcador de la verdad del que disponemos, por imperfecto que sea.

Cuando busque la verdad, su mejor opción es buscar una confirmación al menos en dos de las dimensiones que he incluido en la lista. Por ejemplo, si un estudio indica que no comer otra cosa que tarta de chocolate es una manera estupenda de perder peso, pero tiene un amigo que prueba esa dieta y no hace más que engordar, tiene dos dimensiones que no encajan. (Y si cuenta el sentido común, tres.) Eso es una falta de coherencia.

En cuanto funcione su filtro antitrolas, piense en cómo puede empezar el

proceso de abordar cualquier problema nuevo y complicado. Hay un paso que siempre debe ser el primero cuando esté en su mano: pregunte a un amigo listo cómo abordó él o ella el mismo problema. Un amigo entendido puede ahorrarle un montón de tiempo y de esfuerzo. Muchos de ustedes ya tienen uno o dos amigos espabilados, y es una suerte que los tengan. Pero he observado que un porcentaje increíble de la población adulta carece literalmente de amigos inteligentes que les ayuden en su búsqueda del éxito y de la felicidad.

Por consiguiente, delego en mí mismo la tarea de ser su amigo listillo por medio de este libro. Si usted ya cuenta con algunos amigos así, estupendo: nunca sobran. Lo que aporto a la fiesta es la disposición de tocar una amplia gama de temas relacionados con el éxito que su círculo de amistades podría considerar cuestiones impropias de una sobremesa.

No soy un experto en ninguno de los temas que abordo en este libro. Lo que sí soy es un simplificador profesional. Durante las últimas décadas mi trabajo principal ha sido crear Dilbert. Hacer cómics es un proceso mediante el cual uno elimina el ruido innecesario en una situación hasta que lo único que queda es su esencia, absurda pero cierta. Un dibujante de tiras cómicas debe lograr semejante hazaña con apenas cuatro frases. Yo he logrado hacer esto casi nueve mil veces, algunas de ellas, con éxito.



El mejor ejemplo del poder de la simplicidad es el capitalismo. El genio del capitalismo estriba en que todas sus complejidades, todas las diferencias entre compañías, todos los retos, decisiones, éxitos y fracasos pueden condensarse en una sola palabra: beneficios. Esta simplificación permite que funcione el capitalismo. La complejidad subyacente sigue existiendo en los negocios, pero la creación de una medida de progreso clara y sencilla posibilita el capitalismo. Ningún inversor inteligente compraría acciones de una empresa sin conocer sus beneficios pasados y previstos. Los beneficios dicen a los directivos cuándo

hacen las cosas bien y cuándo tienen que cambiar algo. Esa simplificación, la idea del beneficio, está sentada sobre los motores del capitalismo y en gran medida es quien lo guía, aunque a veces siga un rumbo equivocado. Usted podrá discutir la moralidad de considerar los beneficios como prioridad máxima en un negocio, pero no podrá decir que no funciona. Como mucho, podrá sostener que algunas empresas lo llevan demasiado lejos. Pero éste es el riesgo con todos los instrumentos. Un martillo sólo es útil si deja de golpear una vez el clavo esté bien metido. Si sigue martillando romperá la madera.

Más adelante describiré una simplificación que puede informar todos los pasos que usted da hacia su éxito personal. Es el equivalente humano de los beneficios. Es la única cosa sencilla que usted puede medir y que clarificará todas las decisiones complicadas de su vida. Pero de esto hablaremos más adelante.

Me gustaría poder ofrecerle una fórmula infalible para el éxito, pero la vida no funciona así. Lo que sí puedo hacer es describir un modelo que pueda comparar con su manera actual de hacer las cosas. En su caso puede que la respuesta idónea sea una combinación de las cosas que ya hace y de otras que encontrará en estas páginas. Usted es quien mejor puede juzgar lo que funciona en su vida, siempre que haya adquirido este conocimiento por medio del reconocimiento de patrones, la prueba y la observación.

En resumen, permítame afirmar que si cree que lo que digo sobre una idea determinada u otra es una solemne tontería, hay muchas posibilidades de que sea cierto. Pero mi objetivo no es tener razón al cien por cien. Le expongo algunas formas nuevas de pensar en el proceso para alcanzar la felicidad y el éxito. Compárelas con lo que ya sabe, lo que hace y lo que le sugieren otros. Cada persona encuentra su propia fórmula especial.

1

Aquella vez que estuve loco

En la primavera de 2005 mi doctor me diagnosticó cierto tipo de trastorno mental. No es que él emplease precisamente esas palabras, o ninguna parecida, pero me derivó a la psicóloga interna de Kaiser, mi organización sanitaria. Y sé pillar las indirectas.

La psicóloga escuchó mi historia y llegó a la misma conclusión: loco. Pero, al igual que mi médico de cabecera, no usó ese término. La psicóloga me sugirió que tomase Valium y aventuró la hipótesis de que reducir mi grado de estrés quizá me devolvería hasta cierto punto a la normalidad.

Pasé de tomar Valium porque no tenía la sensación de estar loco. Ni siquiera me sentía muy estresado, o al menos no me había sentido así hasta que un médico y una psicóloga coincidieron en que, probablemente, me estaba volviendo tarumba. Yo entendí perfectamente que esos dos profesionales se inclinaran por el mismo diagnóstico. Se mirase por donde se mirase, mi conducta reciente parecía anormal, incluso para mí.

Mis síntomas eran que, de repente, había perdido la capacidad para hablar con los seres humanos, a pesar de que podía hablar con toda normalidad cuando estaba solo o charlar con mi gato. Mi médico de cabecera y los especialistas internos de Kaiser habían descartado sistemáticamente las causas más probables de mi problema comunicativo. ¿Alergias? No. ¿Un problema respiratorio común? No. ¿Reflujo gástrico? No. ¿Tumores o pólipos en la garganta? No. ¿Embolia? No. ¿Un trastorno neurológico? No. Aparentemente yo gozaba de una salud estupenda, excepto por el hecho de que había perdido repentinamente la capacidad de hablar con los demás. Hablaba con mi gato con toda normalidad. Hablaba la mar de bien conmigo mismo. Podía recitar un poema. Pero al ponerme al teléfono apenas lograba pronunciar una frase inteligible. Padecía una

especie de extraña laringitis social. La conclusión: como una chota.

Cuando se trata con escritores y artistas, la locura siempre resulta un diagnóstico razonable. A veces la única diferencia real entre los locos y los artistas es que estos últimos escriben lo que imaginan que ven. En las últimas décadas, apenas ha pasado una semana sin que un lector de mi blog ponga en duda mi salud mental. Lo entiendo perfectamente: yo también he leído lo que escribo. La parte racional de mi cerebro sabe que, si el número suficiente de personas insinúa que estoy como una cabra, tendré que plantearme esa posibilidad.

También llevo cierto grado de enajenación en mis genes. El padre de mi madre pasó algún tiempo en el manicomio, o como se llamase en aquel entonces. Si recuerdo bien, le sometieron a tratamiento por electrochoque. Parece ser que no funcionó, porque mi madre y mi abuela le abandonaron para siempre, se fueron de casa sólo con la ropa que llevaban puesta, y él las persiguió por la carretera con un objeto contundente en las manos, aparentemente decidido a mandarlas al otro barrio. No podía descartar la posibilidad de haber heredado lo mismo que hizo que mi abuelo perdiera la chaveta.

Vivir como presunto majareta era duro. Cuando intentaba hablar con las personas, mis cuerdas vocales se encallaban involuntariamente en ciertas consonantes, haciendo que mi habla recordarse a una llamada telefónica con muchas interferencias que pierde volumen cada tres sílabas. Pedir una Coca-Cola light en un restaurante se convertía en «…oca …ola lai». Esto me granjeaba habitualmente una mirada de conmiseración y una Coca-Cola normal. O, lo que es peor, el camarero me decía: «Hola, ¿qué hay? Gracias por saludar». Y encima me quedaba sin bebida.

Era un problema desconcertante, enloquecedor. Lograba cantar con fluidez, aunque sonaba fatal, pero tratándose de mí esto era totalmente normal. Además, podía recitar pasajes memorizados sin encallarme ni una sola vez. Pero no lograba producir una sola frase normal e inteligible dentro del contexto de una conversación.

Como si fuera tartamudo, aprendí a eludir las sílabas problemáticas que me bloqueaban. Si quería un chicle, sabía que sonaría «chi…e», de modo que tiraba de perífrasis, como por ejemplo «Dame uno de esos de sabores». Por lo general, esta técnica no funcionaba. La gente no espera que en medio de una conversación informal le planteen un acertijo, y por muy claras que fueran las pistas que les daba, lo único que obtenía a cambio era una expresión de sorpresa

y un «¿Cómo?»

Está claro que perder la facultad de hablar es una pesadilla social. Es tan surrealista que uno se siente como un fantasma en una habitación atestada de gente. Literalmente, ¿eh? Es como se siente de verdad un fantasma, o al menos como imaginamos que se sentiría. Aquella soledad me debilitaba. Los estudios demuestran que la soledad perjudica al cuerpo del mismo modo que el envejecimiento.[1, 2] Sin duda ésa era la sensación. Parecía que cada día había perdido una batalla.

Descubrí que la soledad no se arregla oyendo hablar a otras personas. Uno solamente puede curarse la soledad si es él mismo quien habla y, lo que es más importante, si otros le escuchan. Durante los tres años y medio siguientes experimenté una desconexión absoluta de la vida normal y un sentimiento profundo de alienación, a pesar del amor y el respaldo de mi familia y mis amigos. Mi calidad de vida había disminuido hasta tal punto que ya no merecía la pena seguir.

Durante los primeros meses de mi trastorno comunicativo tuve otro problema más inmediato que mi soledad. Además de ser dibujante sindicado de Dilbert, era un orador profesional muy bien pagado. Tenía una conferencia planificada para al cabo de unas semanas, la primera desde que había perdido mi capacidad de hablar. No podía saber si mi voz respondería para mi discurso prefabricado como lo haría si cantase una canción o recitara una poesía. ¿Mis cuerdas vocales se cerrarían en banda en el escenario para no volver a abrirse? ¿Me plantaría delante de mil personas y balbucearía incomprensiblemente?

Informé a mi cliente por correo electrónico de la situación, dando a su organización la posibilidad de cancelar la conferencia. Decidieron seguir adelante y correr el riesgo. Yo también acepté correrlo. Afortunadamente para mí, no siento la vergüenza que atenaza a las personas normales, un tema del que hablaremos en capítulos posteriores. La perspectiva de sufrir una humillación delante de mil desconocidos, muchos de los cuales era probable que grabaran en vídeo la catástrofe, no me disuadía tanto como usted podría creer. Para mí valía la pena correr el riesgo, porque necesitaba saber qué sucedería con mi voz en aquel contexto. Precisaba descubrir la pauta. ¿Me funcionaría la voz si representaba una rutina memorizada casi del todo delante de mil personas? Sólo había una forma de averiguarlo.

1J. M. Cyranowski y al., “Assessing Social Support, Companionship, and Distress: National Institute of Health (NIH) Toolbox Adult Social Relationship Scales”, Health Psychology 32, n.º 3 (2013): 293–301.

2Sharon Shiovitz-Ezra y Sara A. Leitsch, “The Role of Social Relationships in Predicting Loneliness: The National Social Life, Health, and Aging Project”, Social Work Research 34, n.º 3 (2010): 157–67.

2

El día de la conferencia

Yo había pronunciado cien conferencias parecidas. En cierto sentido, cada conferencia funcionaba igual: firmar el contrato; reservar un vuelo; presentarme; charlar de esto y de lo otro con los organizadores; salir al escenario; hacer reír a la gente; firmar unos cuantos autógrafos; posar para las fotos; salir pitando hacia el coche de alquiler; ir al aeropuerto; volver a casa.

En esa ocasión la charla intrascendente no fue bien. Entre bastidores, unos minutos antes de que me presentaran ante un auditorio atiborrado, los organizadores intentaron darme conversación. Hice lo que pude, pero no lograron descifrar la mayor parte de lo que intenté decirles. Susurré, gesticulé y usé mis circunloquios, intentando asegurarles que las cosas irían mejor una vez estuviera en el escenario. Pero, sinceramente, no tenía ni idea de si iba a ser así, y detectaba en sus ojos una mirada de pánico. Había muchas probabilidades de que subiera al escenario y mi garganta se cerrase cada tres sílabas.

Los expertos dicen que hablar en público es una de las cosas más amedrentadoras que puede hacer una persona. En términos generales, en mi caso no era así. Me había formado bien, tenía experiencia, un carisma natural y, normalmente, mis audiencias estaban repletas de entusiastas fans de Dilbert. Pero yo jamás había estado entre bambalinas esperando que me presentasen y preguntándome, al mismo tiempo, si tendría la capacidad de hablar.

Aquello era nuevo.

Mientras el presentador iniciaba su introducción, subí los escalones metálicos que llevaban a la tarima. Los técnicos de sonido trasteaban con la mesa de mezclas y se disponían a echar el resto en mi micrófono. Los organizadores del evento se fundieron en las tinieblas entre bastidores. El público vibraba de expectación. Me pareció que la introducción se hacía eterna.

Eché un vistazo por entre el telón para ver al público, captar el ambiente en la sala. Aquélla era mi gente: técnicos y trabajadores de oficinas. Respiré hondo varias veces. El moderador soltó un chiste que yo había preparado para mi introducción y el público se echó a reír. Estaban a punto de caramelo.

Manipulé nervioso mi camisa para remetérmela bien en el pantalón. Comprobé el cable del micro para asegurarme de que el sobrante estuviera bien oculto bajo mi cinturón. El moderador alzó la voz para crear efecto y aulló: «¡Demos la bienvenida al creador de Dilbert, Scott Adams!» El corazón me latía con tanta fuerza que lo sentía en los pies. Salí al fulgor deslumbrante de las luces del escenario. El público se volvió loco. Les encantaba Dilbert, y, por extensión, estaban encantados de conocerme. Crucé el escenario y estreché la mano al presentador. Nos miramos a los ojos y asentimos. Todo sucedía a cámara lenta. Caminé hacia el ELMO, un aparato de vídeo digital que proyectaría mis viñetas en las grandes pantallas. Dejé mis notas sobre la mesa y di dos pasos a un lado. Situé las manos delante de mi pecho, con las puntas de los dedos tocándose, como hacen los oradores, mientras absorbía el aplauso y lo convertía en energía positiva. Me hacía sentir bien. Para bien o para mal, estaba conectado con el público.

En un instante, y en el momento preciso, mi ritmo cardíaco descendió hasta las pulsaciones normales, como me había pasado cientos de veces delante de otras tantas multitudes. Se estaba activando mi formación, y junto con ella llegó mi confianza en mí mismo. Mi mente me decía que era el dueño de los presentes, y que eso era precisamente lo que ellos querían. En cierto sentido, habían venido a entregarse. Lo único que yo tenía que hacer era demostrarles que lo sabía y, para conseguirlo, era necesario que pudiera hablar.

Inspiré hondo un par de veces y miré a mi alrededor. Sonreí al público. Estaba contento de estar allí, contento de verdad. Había nacido para eso. En el escenario me siento como en casa.

Esperé a que cesaran los aplausos. Cuando se acallaron, esperé un poco más, como había aprendido. Cuando uno está delante de un público, su percepción del tiempo se distorsiona. Por eso los oradores inexpertos hablan demasiado rápido. Ajusté mentalmente mi reloj interno para que encajase con la percepción del tiempo de mi audiencia. También quería que aguardasen en silencio uno o dos segundos, para incitar su curiosidad. Sabía por experiencia que los miembros del público a menudo se preguntan qué voz tiene el creador de Dilbert. Aquel día yo me preguntaba lo mismo.

En este momento de mi historia, a lo mejor usted se haga la siguiente pregunta: ¿qué clase de idiota se pone en la tesitura de que le humillen delante de mil personas?

Es una buena pregunta. La respuesta es larga. Para responder a esa pregunta bien, necesitaré el resto del libro. La versión corta es que, con el paso de los años, he cultivado una relación única con el fracaso. Lo invoco y lo sobrevivo. Lo aprecio. Y luego le saco todo el jugo que pueda.

El fracaso siempre me aporta algo valioso. No lo dejo en paz hasta que extraigo ese valor. Llevo muchísimo tiempo aprovechándome de los fracasos. Mi carrera como dibujante, por ejemplo, es el resultado directo de mi fracaso en el entorno empresarial.

Aquel día yo andaba buscando un patrón para mi discurso. Necesitaba saber por qué lograba hablar con normalidad en determinadas situaciones y no en otras. ¿Por qué es importante el contexto? ¿Tiene algo que ver con mi nivel de adrenalina, el tono de mi voz o la zona de mi cerebro a la que accedo para recuperar lo que he memorizado? Pensaba que, si lograse encontrar el patrón, podría revelarme una solución para el problema de mi voz. Delante de un público, ¿mi voz sería mejor o peor de lo normal? Estaba a punto de descubrirlo.

Abrí la boca y empecé a hablar. Mi voz no sonaba muy bien, pero al menos sonaba, aunque con cierto tono rasposo. Seguramente la mayoría pensó que estaba acatarrado. Hablé durante cuarenta y cinco minutos, proyectando cómics que me habían causado problemas y contando anécdotas divertidas. El público no se perdió ni una coma.

Cuando bajé del escenario, perdí de inmediato mi capacidad para hablar. Cuando el contexto dejó de ser mi discurso memorizado y pasó a ser la conversación normal, mi garganta se bloqueó.

¡Maldición! Estaba claro que el problema estaba en mi cabeza.

Durante los tres años siguientes busqué patrones que revelaran una solución para mis problemas de voz y me liberasen de mi existencia social fantasmagórica. A lo largo de este libro le diré cómo fue esa investigación, porque imbricado en esta historia se encuentra prácticamente todo lo que sé sobre cómo agarrar el fracaso por el pescuezo y estrujarlo hasta que escupe la bola de pelo del éxito.

3

La pasión es una tontería

A menudo oímos a gente con éxito que afirma que tienes que «dejarte guiar por tu pasión». La primera vez que lo oímos nos suena la mar de razonable. Presuntamente, la pasión nos proporcionará muchas energías, nos hará resistentes a los rechazos y hará que nos mostremos muy decididos. Además, las personas apasionadas son más convincentes. Todas estas cosas son positivas, ¿no?

Veamos el argumento opuesto: cuando yo trabajaba en el departamento de préstamos comerciales de un gran banco de San Francisco, nuestro jefe nos enseñó que nunca había que concederle un crédito a alguien que se guiara por su pasión. Por ejemplo, no conviene prestarle dinero a un entusiasta del deporte que piensa abrir una tienda de artículos deportivos para satisfacer su pasión por todo lo relacionado con ese mundillo. Ese tipo es una mala apuesta, por mucha pasión que tenga. Se dedica a los negocios por el motivo equivocado.

Mi jefe, que trabajó en el campo de los préstamos comerciales durante más de treinta años, dijo que el mejor candidato a la concesión de un crédito es el que carece por completo de pasión, y manifiesta sólo el deseo de trabajar de firme en algo que tiene buena pinta sobre una hoja de cálculo. Quizá la persona que pide el préstamo quiera abrir una lavandería en seco o invertir en una franquicia de comida rápida; cosas aburridas. Ésa es la persona por la que hay que apostar. A usted le interesa el que da el callo, no el tipo enamorado de su trabajo.

Entonces, ¿quién tiene razón? ¿La pasión es una herramienta útil para el éxito o simplemente algo que nos vuelve irracionales?

Mi hipótesis sostiene que las personas apasionadas tienen una tendencia mayor a correr grandes riesgos en la búsqueda de metas poco fiables, motivo por el cual podemos esperar ser testigos de un mayor índice de fracasos y de éxitos

rotundos entre las personas con pasión. Las personas apasionadas que fracasan no tienen la posibilidad de aconsejar a los demás.



En cambio, las personas apasionadas que han triunfado se pasan el día escribiendo libros y respondiendo a las preguntas que les formulan en entrevistas sobre el secreto de su éxito. Como es natural, esas personas que han triunfado quieren hacerle creer que su fortuna se debe a que son lo más, pero al mismo tiempo desean conservar cierta modestia. Pero es que no se puede ser humilde y decir: «He tenido éxito porque soy mucho más listo que la media». Lo que sí se puede decir es que la pasión fue la clave de su éxito, porque todo el mundo puede sentir pasión por una cosa u otra. La pasión parece algo más asequible. Si uno es tonto, no puede hacer gran cosa al respecto, pero la pasión es algo que, según creemos, todo el mundo puede sentir dadas las circunstancias idóneas. La pasión nos habla de democracia; es el talento del pueblo, al alcance de todos.

Aparte, casi siempre es una estupidez.

Es fácil apasionarse con las cosas que van viento en popa, lo cual distorsiona nuestra percepción sobre la importancia que tienen las pasiones. A lo largo de mi vida he participado en varias docenas de proyectos empresariales, y al principio todos ellos me entusiasmaron. Incluso podríamos decir que me apasionaron. Los proyectos que al final salieron mal (que vendrían a ser la mayoría) me fueron arrebatando la pasión lentamente, a medida que se hundían. Los pocos que tuvieron éxito se volvieron más apasionantes a medida que progresaban.

Por ejemplo, cuando un socio y yo invertimos en un restaurante, mi pasión estaba por las nubes. Y el primer día, cuando teníamos una larga cola de personas esperando para entrar, me sentí incluso más apasionado. En los años posteriores, a medida que el negocio caía en picado, mi pasión se convirtió en frustración y en contrariedad. La pasión se esfumó.

Por otro lado, Dilbert empezó siendo solamente uno de los numerosos planes

para hacerme rico que estuve dispuesto a probar. Cuando empezó a dar la sensación de que podía ser un éxito, mi pasión por el dibujo humorístico se acrecentó, porque me di cuenta de que aquél podía ser mi billete para el éxito. Mirando hacia atrás, me da la sensación de que los proyectos en los que invertí más pasión fueron los que salieron adelante. Pero objetivamente, el grado de mi pasión cambiaba en función de mi éxito. El éxito fue la causa de la pasión más a menudo que al revés.

Además, la pasión puede ser un indicador sencillo del talento. Los humanos tendemos a disfrutar haciendo lo que se nos da bien, y a no disfrutar haciendo lo que se nos da de pena. Encima, predecimos estupendamente qué se nos dará bien incluso antes de intentarlo. El primer día que cogí una raqueta el tenis me apasionaba, y he jugado a tenis toda mi vida. Pero también supe en un instante que aquel deporte era del tipo de cosas que se me dan bien, a diferencia del baloncesto o del fútbol. Por lo tanto, a veces la pasión no es más que el subproducto de saber que algo se nos dará bien.

Yo odio las ventas, pero sé que es porque no soy buen vendedor. Si fuera un vendedor extraordinario o tuviera el potencial para serlo, seguramente las ventas me apasionarían. Además, las personas que observaran mi éxito darían por sentado que era mi pasión lo que impulsaba mi éxito, en lugar de ser un mero indicador de mi talento.

Si le preguntamos a un multimillonario el secreto de su éxito, podría decir que es la pasión, porque esta respuesta suena muy agradable y encima manifiesta una modestia estupenda. Pero al cabo de unas cuantas copas imagino que diría que su éxito es una combinación de deseo, suerte, trabajo duro, determinación, inteligencia y ganas de arriesgarse.

Así que, cuando planifique su camino hacia el éxito, olvídese de la pasión. En los capítulos siguientes describiré algunos métodos para aumentar su energía personal, técnicas que me han ayudado de verdad. Usted ya sabe que, cuando está a tope de energía, rinde más en todo lo que hace, incluyendo los estudios, el trabajo, el deporte e incluso su vida personal. La energía es buena. La pasión es una chorrada.

4

Un resumen de algunos de mis muchos fracasos

Me encanta reconocer que he fracasado en más proyectos que cualquier otra persona que conozco. Existe cierta probabilidad de que la lectura de este libro le encauce por el camino de sus propios fracasos mayúsculos y sus profundas decepciones. ¡Bienvenido! Y, por si acaso se me ha olvidado decirlo antes, ahí es precisamente donde le conviene estar: metido hasta las cejas en sus fracasos. Es un buen sitio, porque el fracaso es el lugar donde al éxito le gusta esconderse a plena vista. Todo lo que quiere sacar de esta vida se encuentra en ese enorme caldero burbujeante de errores. El truco consiste en extraer de él las cosas buenas.

Si el éxito fuera fácil, todo el mundo lo tendría. Requiere esfuerzo. Este hecho obra a su favor, porque mantiene a los perezosos fuera de juego. Y no se preocupe si usted también lo es. La mayor parte de este libro habla de trucos para reunir sus energías sin que le requiera un gran esfuerzo. De hecho, el mero proceso de leer este libro podría darle un empujoncito a su optimismo. Lo diseñé para que hiciera justo eso, así que ya avanza en la dirección correcta.

Yo soy optimista por naturaleza, o quizá por la educación que recibí (cuesta saber dónde acaba la una y empieza la otra), pero sea cual sea la causa, hace mucho tiempo que considero que el fracaso es un instrumento, no un resultado. Creo que a usted también puede beneficiarle contemplar el mundo desde esta perspectiva.

Una frase famosa de Nietzsche dice: «Lo que no me mata me hace más fuerte». Parece inteligente, pero es una filosofía para perdedores. No quiero que mis fracasos me hagan más fuerte,[1] algo que yo interpreto como que me capacita para sobrevivir a los retos futuros. No cabe duda de que fortalecerse es positivo,

pero sólo es un poquito optimista. Por supuesto que deseo que mis errores me hagan más fuerte, pero también quiero volverme más listo, tener más talento, mejorar mis relaciones, gozar de más salud y tener más energías. Si encuentro una boñiga de vaca en la puerta de mi casa, no me basta con saber que estaré mentalmente preparado para volver a encontrarme otro pastel vacuno. No, quiero recoger con la pala esa boñiga y llevarla al jardín, con la esperanza de que la vaca se pase por mi casa cada semana para no tener que volver a comprar abono.[2] El fracaso es un recurso que se puede administrar.

Tanto antes de sacar al mercado Dilbert como después, fracasé en una larga serie de empleos y aventuras empresariales. A continuación les ofrezco una lista breve de las peores. Seguro que se me olvidan una docena o más. Incluyo esta sección porque, en general, las personas de éxito omiten sus fracasos más aromáticos, y eso da la impresión de que tienen una magia de la que usted carece. Cuando haya acabado de leer esta lista, no tendrá esa impresión falsa de mí, que es lo que pretendo. El éxito es totalmente asequible, incluso si usted se las arregla para meter la pata a lo grande un 95 por ciento de las veces.

Mis Fracasos Favoritos:

Las bolsas de resina con velcro: En la década de 1970, los tenistas a veces usaban bolsitas que contenían resina para que les sudara menos la mano que sostenía la raqueta. Cuando estaba en la universidad, diseñé un prototipo de bolsa para resina que iba sujeta a una tira de velcro en los pantalones de tenis, de modo que siempre estuviera a mano cuando fuera necesario. Mi abogado me dijo que no se podía patentar porque no era más que la combinación de dos productos ya existentes. Me puse en contacto con algunas empresas de artículos deportivos y no obtuve más que cartas de rechazo estándar. Abandoné la idea. Pero esa experiencia me enseñó una lección valiosa: las buenas ideas no tienen valor, porque el mundo ya tiene demasiadas. El mercado recompensa la ejecución, no las ideas. A partir de ese momento me concentré en las ideas que pudiera llevar a cabo. Ya estaba fracasando en dirección al éxito, aunque aún no lo supiera.

Mi primera entrevista de trabajo: Estaba cursando mi último año en Hartwick College, y empecé a presentarme a entrevistas para trabajos en el mundo real. Un día Hartwick celebró una feria de trabajo. La única empresa que me interesaba era Xerox. Buscaban a dos vendedores. En aquella época, Xerox parecía una compañía estable a largo plazo. Sólo tenía que meter el pie en la

puerta con un empleo como vendedor principiante y luego ir subiendo por el escalafón. Había otros compañeros de mi clase que también se presentaron a la entrevista para cubrir esos dos puestos. Yo conocía el historial académico de todos, y sabía que yo era quien tenía las mejores notas. Imaginé que mi excelencia académica sería la ventaja que necesitaba para un puesto de vendedor. Ya ve lo ignorante que era.

Por lo que me pareció en aquel momento, mi entrevista con el encargado de selección de personal fue bien. Le expliqué que no tenía experiencia como vendedor, pero que me encantaba discutir. Y le hice la siguiente pregunta retórica: ¿qué es la venta, sino discutir con los clientes hasta convencerlos? Sí, de verdad que lo planteé así.

Aquel fracaso me enseñó a buscar oportunidades en las que tuviera alguna ventaja natural. Cuando más adelante decidí probar a dibujar viñetas, fue porque sabía que en el mundo no había muchas personas capaces de hacer dibujos divertidos y además escribir con humor. Mi fracaso me enseñó a buscar otras oportunidades en las que tuviera cierta ventaja.

La guía de meditación: Al poco de salir de la universidad, un amigo y yo escribimos una guía de meditación para principiantes. Yo llevaba años meditando, y esa práctica me había proporcionado muchos beneficios. Anunciamos nuestra guía para la meditación en algunas revistas de poca tirada, y vendimos unos tres ejemplares. Aprendí bastantes cosas sobre la publicidad local, el marketing y el desarrollo del producto. Estas cosas me resultaron útiles más adelante.

Juego de ordenador 1: A principios de la década de 1980 me gasté casi la mitad de mi patrimonio neto en la compra de un ordenador portátil. Hablamos de la era anterior a los ordenadores de sobremesa, cuando «portátil» significaba que un adulto con un tronco bien musculoso podía mover un aparato de ésos. Me pasé casi todas las noches y cada fin de semana durante dos años intentando aprender lo suficiente sobre programación como para crear un juego de ordenador de tipo arcade, con una temática de ciencia ficción. Conseguí diseñar y programar el juego, y me salió bastante bien. Pero tardé tanto en crearlo que, mientras, la tecnología de vanguardia de los videojuegos avanzó a pasos de gigante, de modo que mi sencillo juego de ciencia ficción resultaba primitivo. Anuncié el juego en la contraportada de varias revistas de informática, y vendí menos de veinte ejemplares.

Nota: Existe un juego de ordenador de mucho éxito y muy conocido,

programado por un tal Scott Adams. No soy yo.

Juego de ordenador 2: Decidí apostar de nuevo por un juego de temática espacial, esta vez desde el punto de vista de la carlinga de una nave que volaba entre las estrellas y cazaba satélites espaciales que tenía que desintegrar. Era un juego con un grado de dificultad muy superior al primero, y le tuve que dedicar todo mi tiempo libre durante un año. El juego funcionó, pero soy la única persona que ha jugado a él. La tecnología de aquella época era demasiado primitiva para crear el juego que había imaginado. O quizá mi talento no estuviera a la altura. Probablemente fuera una combinación de ambas cosas.

Programa de práctica adivinatoria: Escribí un programa informático para evaluar y mostrar en un gráfico la capacidad «adivinatoria» de los usuarios. Era un programa sencillo, que pedía elegir el naipe correcto entre una serie de cuatro que aparecían en pantalla. La idea era ver si uno podía mantenerse por encima del 25 por ciento. No creo en los poderes adivinatorios, y mi generador aleatorio de números era menos aleatorio de lo que me hubiera gustado, pero eso daba igual. Lo hice sólo por divertirme. La diversión partía del hecho de que a veces, por pura casualidad, un usuario podía mantenerse por encima del 25 por ciento durante un breve lapso. Durante esas series de aciertos al usuario le daba la sensación de ser adivino, o al menos de que tenía mucha suerte. Debido al modo en que está diseñado nuestro cerebro, las rachas afortunadas nos hacen sentir bien aun cuando sepamos que no son más que suerte.

Durante meses dediqué todo mi tiempo libre a crear el programa. Funcionaba bien, pero decidí que no era lo bastante especial como para tomarme la molestia de comercializarlo. No era emocionante.

Todas mis ideas de juegos informáticos fracasaron, pero durante el proceso de creación aprendí lo bastante sobre los ordenadores personales como para que otros me considerasen todo un genio de la tecnología durante los primeros días de la informática, la década de 1980. Ese conocimiento se trasladó a mi trabajo diario en el banco y, más tarde, también a mi carrera como dibujante.

La oferta del jefe: Durante mi etapa en el banco, cuando tenía veintimuchos años, llamé la atención de un vicepresidente de la empresa. Al parecer, mi capacidad de soltar trolas en las reuniones era impresionante. Me ofreció un puesto como su ayudante con la vaga promesa de que durante el curso normal de mi trabajo conocería a ejecutivos importantes, lo cual le permitiría sujetarme un cohete al trasero (como él decía) para hacerme alunizar en lo más alto del escalafón empresarial. Lo malo era que había que sobrevivir a su estilo directivo

no muy educado, que digamos, y hacer su real voluntad durante unos años. Rehusé la oferta porque ya estaba a cargo de un grupo reducido de personas, de modo que convertirme en ayudante me parecía un paso atrás en mi carrera. Creo que la expresión precisa que utilizó el vicepresidente para evaluar mi decisión fue «¡P#*O IDIOTA!» Le dio el puesto a uno de mis compañeros de trabajo, que, al cabo de pocos años, se convirtió en uno de los vicepresidentes más jóvenes en toda la historia del banco.

Trabajé para el Crocker National Bank de San Francisco durante ocho años, empezando por lo más bajo y abriéndome camino hasta un puesto de mando inferior. Esa línea laboral acabó desintegrándose cuando toqué el techo de la diversidad, pero durante mi carrera bancaria, y siguiendo mi estrategia de aprender todo lo que pudiera sobre los negocios, obtuve una visión panorámica extraordinariamente buena del mundo de la banca, las finanzas, la tecnología, los contratos, la gestión empresarial y una docena más de cosas útiles. Eso me permitió cambiar de trabajo para aterrizar en uno mucho mejor pagado en…

La compañía telefónica: Estuve otros ocho años trabajando para Pacific Bell, sobre todo haciendo tareas financieras, como elaborar presupuestos y redactando estudios de viabilidad para diversos proyectos. Pero también trabajé como un falso (literalmente) ingeniero en un laboratorio tecnológico, y fui picoteando en los campos de la estrategia, el marketing, la investigación, el diseño de interfaces y varios ámbitos más. Aquel trabajo tocó el techo de la diversidad al igual que mi empleo en el banco, pero en el proceso aprendí muchísimo sobre los negocios, desde cualquier ángulo. Además, el conjunto de mi experiencia empresarial me dio los conocimientos necesarios sobre los que construí Dilbert.

Zippy Ship: Dediqué cosa de un año a escribir un programa en mi tiempo libre, destinado a facilitar la transferencia de archivos de módem a módem. Eso fue antes de que se pudieran enviar archivos grandes por correo electrónico. Convertí mi pequeño apartamento en un laboratorio tecnológico. En aquella época trabajaba durante el día en la compañía telefónica, mientras dibujaba las viñetas de Dilbert.

Estoy seguro de que el nombre Zippy Ship ya estaba cogido, pero ése fue el nombre que le di al programa. Su característica más molona era el menú. Cuando el usuario iniciaba el programa, aparecía una cremallera en la pantalla, que se abría rápidamente con el efecto de sonido correspondiente. El menú rectangular surgía de un lado de la cremallera, con un estilo fálico sugerente que me pareció que induciría a la gente a hablar del programa.

Invertí una cantidad ingente de trabajo en la obtención de la tecnología para que se pudieran comunicar todo tipo de módems, pero era una causa perdida. Los módems no estaban lo bastante estandarizados como para sacar adelante el proyecto contando con mis pocos recursos y conocimientos. Lo máximo que conseguí es que funcionase en dos módems concretos. Era inútil. Dejé de trabajar en el producto, y aunque no obtuve ningún conocimiento técnico que me ayudase más adelante, sí que entendí mejor que antes lo duro que era atravesar una pared a dentelladas para hacer que un invento funcionase.

La página web de ideas absurdas: Me gustan las ideas absurdas porque las encuentro interesantes de por sí, y a menudo inspiran otras ideas que tienen su mérito. También me gusta que se me ocurran mis propias ideas tontas, a veces varias al día. Imaginé que a otras personas igual les gustaba lo mismo que a mí. Creé una página web por medio de mi compañía sindicada para que los usuarios colgasen en ella sus ideas excéntricas. Tenía la esperanza de que quizá pudiera cambiar el mundo si a alguien se le ocurría por casualidad una gran idea que, de otro modo, nunca hubiera visto la luz. La página era subsidiaria de Dilbert.com, que tenía muchos visitantes, de modo que no fue difícil darle publicidad. El problema es que las ideas que enviaba la gente eran tan espantosas que no llegaban ni al nivel de la locura. No pasó mucho tiempo antes de que la página estuviera repleta de tanta basura bienintencionada que dejó de tener valor. La cerramos.

Durante el proceso de fracaso aprendí mucho sobre el diseño de páginas web y la introducción de nuevas características. Ese conocimiento me ha sido útil en muchos otros proyectos.

El vídeo en Internet: Durante el auge del «punto com» se pusieron en contacto conmigo los fundadores de una nueva empresa que habían pensado dejar que cualquiera que tuviese un vídeo lo colgase en Internet para que todos los usuarios disfrutaran de él. Me pidieron que aprovechase la fama de Dilbert para ayudar a correr la voz. La empresa no contaba con mucho presupuesto, de modo que me ofrecieron a cambio una generosa participación accionarial en ella. Acepté. Hablé del nuevo servicio en mi newsletter de Dilbert, colgué en la web mis propios vídeos divertidos e hice algunas entrevistas sobre el tema.

Varios años después Google adquirió YouTube por 1.650 millones de dólares y los accionistas ganaron una fortuna. Lamentablemente, el servicio de vídeo de mi historia no era YouTube. Fue un servicio anterior a él. La compañía con la que trabajé fue prematura porque la velocidad de Internet no era lo bastante

rápida para que calase la moda de compartir vídeos en línea. La compañía fue tirando unos cuantos años y luego cerró. YouTube llegó en el momento adecuado. Fue más o menos la época en la que yo empecé a comprender que encontrar el momento propicio suele ser el componente más importante del éxito. Y dado que, en general, es muy difícil saber cuándo ha llegado el momento propicio, a menos que uno sea clarividente, es lógico ir probando cosas distintas hasta que, por chiripa, encuentras ese momento.

Reparto de comida a domicilio: Un amigo mío que era ingeniero y yo decidimos trabajar juntos para crear una tecnología que consiguiera que el reparto de comida a domicilio fuera más práctico. La idea era inventar una tecnología que permitiera que una furgoneta de reparto abriera la puerta del garaje del cliente para que el conductor pudiera meter la comanda dentro incluso cuando el dueño no estuviera en su domicilio, para dejarla quizás en una nevera. Nuestro plan consistía en vender la tecnología a los supermercados que querían empezar con las entregas a domicilio. Lo sé, lo sé: ¿qué pasa con la seguridad? Me ahorraré los detalles, pero pensamos que podríamos diseñar algunas salvaguardas para que el riesgo fuera prácticamente nulo. Podríamos estar mucho rato discutiendo si esto es posible o no, pero daría lo mismo, porque mi amigo se embarcó en otros proyectos y me dejó solo. La idea no llegó lo bastante lejos como para generar beneficios en la categoría de conocimientos o de talento, pero tampoco le había dedicado grandes esfuerzos.

Webvan: Unos años más tarde, en la era «punto com», una empresa de nuevo cuño llamada Webvan prometía revolucionar la entrega de alimentos a domicilio. Uno podría pedir por Internet artículos del supermercado y uno de los camiones de Webvan cargaría el pedido en el moderno centro de distribución de la empresa y partiría para repartir los artículos a todos los clientes de su zona. Imaginé que Webvan haría por los productos de supermercado lo mismo que Amazon hizo por los libros. Era una rara oportunidad para acceder desde cero a este sector. Compré un puñado de acciones de Webvan y me sentí encantado de la vida. Cuando el precio de las acciones cayó, compré algunas más. Repetí el proceso varias veces, relamiéndome por adquirir un número cada vez mayor de acciones a unos precios que, como yo sabía, eran una ganga.

Cuando los directivos anunciaron que en uno de sus centros de distribución habían obtenido beneficios, supe que la cosa iba bien. Si funcionaba en uno de los centros era que el modelo demostraba su valía, y sin duda funcionaría en los demás. Compré más acciones. Ahora era propietario de, aproximadamente…

bueno, muchas más.

Pocas semanas después Webvan se fue a pique. Invertir en Webvan no es lo más estúpido que he hecho en mi vida, pero es un firme aspirante al título. La pérdida no fue lo bastante grande como para cambiar mi estilo de vida, pero, ¡caray, lo que me escoció! En mi defensa (parcial) debo decir que sabía que era una apuesta, no una inversión de por sí.

Lo que me enseñó esa experiencia es que la información «fiable» que procede de los directivos de una empresa no lo es. Ahora diversifico y dejo que todas las demás variables de mis inversiones eliminen las mentiras.

Inversores profesionales: Después de mi hecatombe con Webvan pensé que igual necesitaba cierta ayuda profesional para invertir mi dinero. Estaba cobrando los royalties de Dilbert y no tenía tiempo para investigar el mercado por mi cuenta. Además, no me fiaba de mis dotes financieras, y con razón.

Mi banco, Wells Fargo, me vendió sus servicios de inversión, y decidí fiarme de ellos concediéndoles la mitad de mis fondos reservados para este propósito. Seguramente el verbo «fiarse» no es el más adecuado, porque sólo permití que Wells Fargo accediera a la mitad de los fondos; medio confiaba en ellos. Con la otra mitad del capital invertí por mi cuenta. Los expertos de Wells Fargo invirtieron acertadamente mi dinero en Enron, WorldCom y algunos otros nombres que desde entonces son sinónimos de perder dinero. Está claro que mis inversores profesionales no tenían acceso a una información mejor que la mía. Retiré mi dinero de sus manos y desde entonces he ido por mi cuenta, sobre todo con fondos de gran mercado y no dirigidos. (Esto me ha salido mejor.)

Folderoo: Durante los primeros tiempos de Dilbert, cuando todo el mundo usaba aún los disquetes, era normal entregar a un compañero de trabajo un documento en papel junto con un diquete por si el colega tenía que introducir cambios. El problema es que no había una forma elegante de sujetar un disquete a una hoja de papel. Mi brillante idea consistió en inventar una carpeta de papel manila con un bolsillito (parecido a la bolsa de un canguro) donde meter el disco. No resultaría mucho más caro de producir que una carpeta normal, y sería el doble de útil. Imaginé que el producto podría tener un vínculo con Dilbert, porque este personaje tiene un bolsillo en la camisa muy parecido al que iba a insertar en la carpeta. Hice un prototipo (me costó cinco minutos) y se lo pasé a mi sindicato, United Media, con la esperanza de encontrar un licenciatario que produjera y comercializara el producto mientras reuníamos los derechos de autor para la asociación Dilbert. Esta idea no llegó a ninguna parte, porque United

Media estaba metida en el negocio de las licencias, no en el del diseño de producto, y el proyecto escapaba a su zona de competencia. Doy por hecho que hoy día el nombre Folderoo es propiedad de alguien. Al final algunas compañías de carpetas fabricaron y vendieron sobres con bolsillo para disquete. No sé si les fue bien o no.

Patente de agenda: Tuve la idea de insertar anuncios en agendas electrónicas de una forma inteligente que a la gente le resultase útil. La idea consistía en que un programa leyera las entradas de su agenda y relacionase sus planes con ofertas de vendedores relacionadas con las actividades preestablecidas en la agenda. Por ejemplo, si usted planeaba visitar un concesionario de furgonetas al mes siguiente, insertaría esa entrada en su calendario y los vendedores añadirían ofertas locales. El usuario sólo vería las ofertas si clicase sobre ellas. Los anuncios los gestionaría un tercero («en la nube», que diríamos hoy), de modo que los vendedores nunca verían la información contenida en las agendas de los usuarios. La patente se rechazó porque otra patente ya concedida que no tenía nada que ver con ella (lo cual significa que no tenía relación con las agendas) incluía supuestamente el proceso que yo describía. Mi interpretación de la patente ya concedida me decía que no tenía nada que ver con mi idea, pero consulté con mi abogado de patentes y la aparqué. Lo curioso es que seguramente el propietario de la patente ya concedida no sabe que está sentado sobre una mina de oro.

Patente de teclado: Solicité la patente de una idea para la introducción de texto en un teclado de diez teclas. Era una época anterior a la era del smartphone, cuando la gente escribía usando sus teclados de teléfono de diez teclas, pulsando una tecla el número de veces necesario para obtener el carácter que deseaban. Mi idea consistía en proyectar mentalmente una letra en el teclado y crear un atajo de dos teclas para cada letra, basándome en las características de su forma. Me concedieron la patente, pero la evolución de la tecnología telefónica pronto la volvió anticuada.

Dilberitto: Durante los años más ajetreados en los que Dilbert se fue abriendo camino en la cultura popular, a menudo estaba demasiado ocupado como para comer bien. También quería devolver algo, como suele decirse, a un mundo que era más generoso conmigo de lo que merecía mi escaso talento. Se me ocurrió la idea de crear un producto alimenticio que contuviera el cien por cien de las necesidades diarias de vitaminas y minerales. Trabajé con un dietista, mi único empleado, que creó una línea de burritos (bautizados Dilberitto), y los

colocó con éxito en prácticamente todas las cadenas de supermercados de Estados Unidos, más 7-Eleven, Costco y Walmart. En todos los casos, el producto no se vendió bien por diversos motivos, sobre todo relacionados con su colocación en las estanterías. Hay pocos productos situados en las estanterías inferiores que se vendan bien, y no disponíamos de dinero para comprar un espacio más propicio. Además, es imposible vender nada cuando la competencia envía a personas a «enterrar» tu producto en todas las estanterías; es un truco sucio frecuente que en nuestro caso fue la mar de efectivo.

Tampoco nos lucimos en el terreno de la fidelización. Costaba disfrazar el contenido en minerales, y debido al contenido en verduras y legumbres de los burritos, al cabo de tres bocados el cliente soltaba tamañas flatulencias que no ganaba para pomada hemorroidal.

Después de varios años y varios millones de dólares, vendí la propiedad intelectual e hice mutis por el foro.

Restaurante 1: Después de conocer por casualidad a una directora de restaurante con experiencia, acepté asociarme con ella para abrir un restaurante nuevo en Pleasanton (California). Bautizamos el local como Stacey’s Café porque imaginé que mi socia curraría más si su nombre figuraba sobre la puerta. Yo puse el dinero, me encargué del asesoramiento y los temas legales y financieros, y ella de la parte creativa, la gestión y la administración. La gente hacía largas colas para entrar en el restaurante, a pesar de que el primer día la comida y el servicio no fueron brillantes. Obtuvimos beneficios. El secreto de nuestro éxito inicial fue el reducido número de restaurantes que había en la zona a pesar de su elevada población. En aquella zona todos los restaurantes, independientemente de su calidad y de su precio, estaban llenos de gente.

Lo que no esperábamos era que, a medida que la calidad de los alimentos y del servicio pasaba de lo mediocre a lo mejorcito que había en el valle, todo lo demás siguiera una tendencia equivocada. Los costos operativos ascendieron a la par que abrían sus puertas nuevos restaurantes que nos fueron quitando clientes. Aunque el primer restaurante seguía arrojando beneficios, decidimos que nuestro máximo problema era que no teníamos un aforo suficiente para las noches más concurridas, así que…

Restaurante 2: Abrimos un segundo restaurante a unos ocho kilómetros de distancia, con un menú distinto, una decoración más lujosa y el doble de espacio. Además, el alquiler nos costaba casi el triple que el del primero. Pensamos que no pasaba nada, porque llenar un espacio así de grande sería una mina de oro.

Con lo que no contábamos era con que la gente no elige el restaurante porque sea espacioso. Sí que tuvimos bastantes clientes, lo cual hubiera estado bien para un local con la mitad de metros. Entretanto, la economía se vino abajo y las grandes corporaciones que habían planeado rodearnos con recintos universitarios se largaron de la zona. Nuestra terraza al aire libre resultó ser un túnel de viento con mucho ruido de tráfico. Además, a los clientes les parecía que la decoración era demasiado ostentosa y cara para las familias, pero no tan emocionante como una escapada al cercano San Francisco para comer algo especial. Como ejemplo de la peor suerte que he visto en mi vida para un restaurante, a poca distancia de nuestro local se abrió una especie de centro comercial repleto de restaurantes. Nuestro segundo restaurante perdió dinero desde el principio, y nunca llegamos siquiera a recuperar la inversión.

Mientras tanto, el primer restaurante dejó de ser rentable sobre todo debido a que dos cadenas importantes de restauración abrieron sus locales cerca y perjudicaron gravemente nuestro negocio.

Entonces empezaron los problemas legales. Tuvimos una demanda (o amenaza de demanda) tras otra, en su mayor parte por motivos absurdos. No puedo entrar en detalles debido a los acuerdos de conciliación, pero tres de los casos le harían vomitarse en la boca. Ninguna de las amenazas legales ni de las causas procesales vino de clientes. Era de ese tipo de cosas de las que no ha oído hablar en su vida. Yo tenía mucho dinero y una diana grande y roja pintada en la espalda.

Vendí los locales y abandoné el negocio de la restauración. He de decir que la riqueza de la experiencia con los restaurantes valió totalmente el dinero invertido. Yo estaba en posición de asumir las pérdidas sin alterar mi estilo de vida, de modo que no lamento nada de lo que hice. Comer en un restaurante que es de tu propiedad puede ser una experiencia extraordinaria. Supera con creces lo de comer en casa y lavar los platos. De todos mis fracasos, el de los restaurantes ha sido con el que más he disfrutado.

Primer intento de dibujar: Mi primer intento de convertirme en dibujante profesional de viñetas me indujo a enviar algunas viñetas sueltas a escala a las dos revistas que pagaban mejor: Playboy y el New Yorker. Eran unos dibujos espantosos. Las dos revistas los rechazaron sabiamente.

Ninja Closet: Tuve una idea para una página web que facilitaría el proceso de saber qué regalos comprar a los niños, sobre todo los que no son sus hijos. Comprar regalos puede ser todo un incordio si a su hijo o hija lo invitan a una

fiesta de cumpleaños cada dos semanas. ¿Tendrá el pequeño Timmy ese juguete concreto? ¿Quiere tenerlo? ¿Quién más piensa regalárselo? ¿Quién quiere colaborar para regalarle algo más caro? El proceso exige demasiadas hipótesis, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Decidí contratar a algunos programadores baratos de la India para crear un registro de regalos en la Web destinado (esencialmente) a los niños. Lo bauticé Ninja Closet («el armario del ninja») porque esa metáfora expresaba que los amigos y los familiares podían echar un vistazo a tu armario secreto de los deseos, pero también ver qué artículos tenías ya, negociar entre ellos para hacer un regalo compartido y más cosas. Pensé que a los niños también les encantaría ver qué tenían otros. Nadie podría ver el armario de un niño a menos que sus padres le dieran permiso.

Sigo pensando que era una gran idea, pero los programadores indios resultaron no ser muy prácticos para mí debido a las diferencias horarias, problemas de lenguaje y mis propias limitaciones de tiempo. Después de invertir demasiado tiempo y dinero en ese proyecto secundario, lo abandoné.

1Para ser justos con Nietzsche, seguramente pretendía que la expresión «más fuerte» incluyera todo aquello que aumenta nuestras capacidades. Me gustaría pedirle que me lo aclarase, pero irónicamente se quedó sin cosas que no le mataran.

2Tengo que advertirle que el 75 por ciento de mis analogías hablan de heces, bebés o Steve Jobs. No pienso disculparme por ello.

5

Mi pifia favorita, absoluta y espectacular

La mayoría de los fracasos son una combinación de mala suerte, ignorancia y, en ocasiones, simple estupidez. Un día, estando en la universidad, logré combinar los tres factores en una sola experiencia. Fue algo sobrecogedor.

Durante el invierno de mi último curso universitario empecé a pensar que tenía el perfil idóneo para convertirme en un buen contable y, quizás algún día, en censor jurado de cuentas. Imaginé que esa ruta laboral sería una buena manera de aprender los entresijos de los negocios desde la perspectiva de las cifras. Fuera cual fuese el tipo de negocio que empezara un día por mi cuenta, seguro que necesitaría esa experiencia. Lo único que necesitaba era un empleo de nivel ínfimo con una de las empresas de contabilidad que, en aquel entonces, se llamaban las Ocho Grandes. Conseguí que me concedieran una entrevista en Syracuse (Nueva York), a dos horas de coche del campus universitario.

El día de la entrevista hacía un tiempo bastante habitual en el norte del estado de Nueva York: una ventisca leve con una temperatura ártica. Decidí que no hacía falta llevar chaqueta, porque sólo tendría que ir del edificio al coche y volver. Ésta fue sólo una de las decisiones tremendamente idiotas que tomé aquel día.

Mi segundo error consistió en no darme cuenta de que para hacer una entrevista con una empresa de contabilidad tenía que ponerme traje y corbata. Supuse que la empresa ya sabía que yo estaba en la universidad, porque lo decía en mi currículum, así que, ¿por qué no vestir como un universitario? Sí, era así de ignorante. Recuerde que no conocía a nadie que trabajase en un entorno de oficinas. Además, no tenía ni traje ni corbata.

Mi entrevistador me echó un vistazo y me comentó que, aparentemente, yo no sabía por qué estaba allí. Me acompañó a la puerta y me indicó que la

próxima vez que fuera a una entrevista quizás estaría bien que me pusiera un traje. Me quedé desolado. Pero mi tarde aún no había acabado. Hasta ese momento sólo había manifestado mi ignorancia y mi estupidez. Aún quedaba pendiente el factor mala suerte.

Mientras volvía a casa, tomé una autopista recién construida que pasaba por un valle poco poblado de los montes Catskill. Se me paró el motor y logré desviar el coche hasta un banco de nieve situado en la cuneta. No pasaban más vehículos en ninguno de los dos sentidos. Ya había caído la noche, y la temperatura, gélida de por sí, descendía con rapidez. No se veían señales de civilización en muchos kilómetros a la redonda. La temperatura era ya de unos –17 ºC. No era el mejor día para haberse dejado la chaqueta en casa. En la época anterior a los teléfonos móviles, era una situación de pesadilla.

Sabía que no podría quedarme mucho rato en el coche. La temperatura interior empezó a caer en picado en cuanto se detuvo el motor. Sabía que no podía volver corriendo en la dirección de la que había venido porque hacía muchos kilómetros que no veía una casa. No lograría llegar tan lejos. Mi única esperanza era correr en la dirección de la marcha con la esperanza de que hubiera alguna casa al otro lado de una curva o tras una colina. Así que empecé a correr.

En menos de un minuto el aire gélido arrebató mi calor corporal distribuyéndolo por la atmósfera. Mis pies eran como bloques de hielo que golpeteaban el asfalto helado. Mi aliento formaba nubecillas de vapor en torno a mi cabeza. Perdí la mayor parte de la sensibilidad en las manos. Se me endurecieron los tobillos. Calculé que me quedaba cosa de media hora antes de caer sobre el banco de nieve más cercano y sumirme en el sueño de la muerte por congelación. Y encima las piernas empezaban a fallarme. No podía ir mucho más lejos, y sabía que cuando dejase de correr el frío acabaría conmigo.

Mientras luchaba por mantenerme en pie y seguir adelante, me hice una promesa: si sobrevivía, cambiaría mi coche de mierda por un billete de avión (sólo ida) a California y no volvería a ver un p«$#!#& copo de nieve en el resto de mi vida.

Aparecieron unas luces en el horizonte. Me quedé en medio de la carretera y gesticulé, como el pedazo de idiota que era, para que el coche se detuviese. Un vendedor ambulante de zapatos, en una ranchera destartalada, me salvó la vida. Me llevó en su coche hasta el campus.

Pocos meses después, cumplí la promesa que me había hecho. Le vendí mi

coche a mi hermana a cambio de un billete de avión de ida a la vibrante economía y el amable clima del norte de California. Fue la decisión más inteligente que he tomado jamás. La experiencia de estar al borde de la muerte en la tundra helada del norte del estado de Nueva York me inspiró a trasladarme a California. Gracias, fracaso. Cuando salgo al campo ya no temo a la muerte.

6

Metas contra sistemas

A la edad de veintiún años, diploma universitario en ristre, me subí a un avión por primera vez en mi vida, con destino a California. Sabía una cosa sobre el éxito: no sería fácil encontrarlo en Windham (Nueva York), dos mil habitantes. Pocos años antes Dave, mi hermano mayor y más aventurero, había cruzado todo el país con su Volkswagen «escarabajo» hasta Los Ángeles, buscando un clima más cálido y mujeres atractivas. Dormía en el coche y acampaba a lo largo de la ruta. Mi plan era volar a Los Ángeles, dormir en el sofá cubierto de migas de mi hermano hasta que encontrase un trabajo en banca, y establecer mi hogar en el Estado de Oro.

Pocos días antes de mi vuelo a California troqué con mi hermana mi herrumbroso Datsun 150 por el billete de ida a dicho estado. Me puse con orgullo el traje de tres piezas que mis padres me habían regalado por mi graduación; era mi primer traje de verdad. En aquella época daba por hecho que para subir a un avión todo el mundo se vestía como un empresario o con prendas formales. Crecí en un pueblo, y no conocía a muchas personas que hubieran volado en un avión comercial. Mi padre había hecho algunos vuelos veintipico años antes, pero no me dio mucha información sobre ellos; bueno, ni sobre ellos ni sobre nada. Era un hombre de pocas palabras. Yo sólo contaba con unos pocos parientes, ninguno de los cuales había volado jamás. En gran medida yo iba haciendo hipótesis sobre cómo funcionaba aquel proceso, y no quería correr el riesgo de que me echasen a patadas del avión por ir mal vestido. Ése es precisamente el tipo de error que cometí.

Además, tampoco sabía cómo conseguiría plancharme el traje si se arrugaba dentro de la maleta. Supuse que nada más llegar a California empezaría con las entrevistas de trabajo, y necesitaba que mi único traje tuviera un aspecto

relativamente digno. Ponérmelo para el avión era lógico.

Me senté junto a un hombre de negocios que debía rondar los sesenta y pocos años. Supongo que yo parecía un bicho raro, con mi expresión adusta, mi corte de pelo cutre y mi traje barato; era evidente que estaba fuera de mi elemento. Me preguntó cuál era mi historia y le puse al corriente. Quise saber cómo se ganaba la vida y me dijo que era director de una empresa que fabricaba tornillos. Entonces me dio algunos consejos laborales. Me dijo que, cada vez que conseguía un nuevo empleo, comenzaba inmediatamente a buscar otro mejor. Para él, la búsqueda de trabajo no era algo que uno hacía cuando no cabía otra. Era un proceso constante. Si uno hace cuentas, tiene mucho sentido. Es probable que el mejor empleo no esté a tu alcance en el preciso instante en que decidas que estás listo para él. Me explicó que la solución es buscar siempre un trabajo mejor. El trabajo mejor tiene su propio lugar en la agenda. Creo que el modo en que me lo explicó fue que tu trabajo no es realmente tu trabajo, sino que tu trabajo consiste en encontrar un trabajo mejor.

Ésta fue la primera vez que entré en contacto con la idea de que uno debe tener un sistema en vez de una meta. El sistema consistía en no dejar nunca de buscar mejores opciones. Y a aquel hombre de negocios le funcionaba, dado que había saltado de un puesto a otro, de una empresa a otra, acumulando experiencia por el camino, hasta llegar a ser director. Si hubiera abordado su carrera teniendo en mente una meta específica, o quizás objetivos laborales concretos (por ejemplo, el puesto de su jefe), esto hubiera limitado mucho sus opciones. Pero para él, su próximo trabajo era el mundo entero. Sencillamente, el nuevo empleo tenía que ser mejor que el anterior y permitirle aprender algo útil que pudiese aprovechar en el siguiente cambio.

El hombre de negocios, ¿le debe lealtad a su jefe actual? Según él, no. El hombre de negocios no inventó el capitalismo ni tampoco sus normas. Sencillamente las acataba. Sus empresas no habrían vacilado en despedirle en el acto por cualquier motivo que encajase con sus necesidades laborales. Él no hacía más que seguir su ejemplo.

Lo segundo que aprendí (o confirmé, en realidad) durante aquel vuelo fue que el aspecto es importante. Cuando llegamos a destino, el director me había dado su tarjeta y prácticamente me había garantizado un empleo en su empresa si me interesaba. Si hubiera subido al avión con mis tejanos hechos polvo, mi camiseta deshilachada y las deportivas gastadas, las cosas habrían ido por otros derroteros.

A lo largo de mi carrera siempre he tenido las antenas puestas, buscando ejemplos de personas que usaran sistemas en lugar de metas. En la mayoría de los casos, que yo sepa, a las personas que usan sistemas les va mejor. Las personas que se centran en un sistema han descubierto una manera de contemplar lo familiar de formas nuevas y más útiles.

Por decirlo lisa y llanamente, las metas son para perdedores. Esto es literalmente cierto la mayoría de las veces. Por ejemplo, si su meta es perder cinco kilos, se pasará cada minuto hasta que alcance esa meta (si es que lo consigue) sintiéndose mal por no haberla alcanzado todavía. En otras palabras, las personas orientadas a las metas existen en un estado de fracaso casi constante, que tienen la esperanza de que sea pasajero. Esa sensación desgasta. Con el paso del tiempo se vuelve pesada e incómoda. Incluso puede dejarle fuera de juego.



Si usted alcanza su meta, lo celebra y se siente genial, pero sólo hasta que se da cuenta de que ha perdido aquello que le daba propósito y dirección. Sus opciones son: sentirse vacío e inútil, quizá disfrutar de las mieles de su éxito hasta que le aburran, o fijarse nuevas metas y volver a entrar en el ciclo de fracaso permanente anterior al éxito.

Por supuesto, el paradigma «sistema o meta» tiene un lastre semántico. Podría usted decir que todos los sistemas tienen una meta, por vaga que sea. Y hasta cierto punto, es verdad. También podría argüir que todo el mundo que persigue una meta tiene algún tipo de sistema para llegar hasta ella, explícito o no. Si quisiera, podría usar el pegamento léxico para unir metas y sistemas. Lo único que pretendo decir es que pensar que las metas y los sistemas son conceptos muy diferentes resulta muy útil. Las personas que se marcan metas viven, con suerte, en un estado constante de fracaso anterior al éxito, y a las malas, en un fracaso permanente si nunca alcanzan sus objetivos. Las personas

que usan sistemas tienen éxito cada vez que los aplican, en el sentido de que hacen lo que pretendían hacer. Las personas que persiguen metas tienen que luchar a cada paso con el desánimo que las invade. Las que usan sistemas se sienten bien cada vez que los aplican. Esto supone una gran diferencia por lo que respecta a mantener enfocada su energía personal en la dirección correcta.

El modelo «metas o sistemas» se puede aplicar a la mayoría de empresas humanas. En el mundo de la dieta, perder diez kilos es una meta, pero comer saludable es un sistema. En el ámbito del deporte, correr una maratón en menos de cuatro horas es una meta, pero hacer ejercicio cada día es un sistema. En el terreno empresarial, ganar un millón de dólares es una meta, pero ser un emprendedor en serie es un sistema.

Para nuestro propósito diremos que una meta es un objetivo específico que usted alcanzará o no en el futuro. Un sistema es algo que hace regularmente y que aumenta sus probabilidades de ser feliz a largo plazo. Si usted hace algo todos los días, es un sistema. Si espera conseguir algo en un momento futuro, es una meta.

El lenguaje es complejo, y sé que algunos de ustedes pensarán ahora mismo que hacer ejercicio todos los días suena a meta. La definición habitual de las metas permite sin duda esta interpretación. Para el propósito que nos ocupa, aceptemos que las metas hablan de una situación que, una vez alcanzada, queda atrás, mientras que un sistema es algo que usted hace regularmente con la expectativa razonable de que hacerlo le llevará a mejorar su vida. Los sistemas no tienen fechas tope, y seguramente no podrá decir, en un día determinado, si le están llevando en la dirección adecuada.

Mi propuesta es que, si usted estudia a las personas que tienen éxito, verá que la mayoría sigue sistemas, no metas. Cuando los que persiguen metas triunfan a lo grande, esto es noticia y constituye una historia interesante. Eso le ofrece una visión distorsionada del éxito que obtienen las personas que se fijan metas. Cuando usted aplique su propio filtro de la verdad a la idea de que los sistemas son mejores que las metas, piense sólo en los individuos a los que conoce personalmente. Si conoce algunas personas de éxito, pregúnteles cómo llegaron donde están. Creo que descubrirá que todas, en el fondo, tuvieron un sistema, y normalmente una suerte poco habitual. (Más adelante en el libro le diré cómo mejorar sus probabilidades de tener suerte.)

Pensemos en los atletas olímpicos. Cuando un atleta gana una medalla de oro o varias, sale en los titulares. Pero por cada medallista hay miles que se

marcaron la meta de estar en ese podio y fracasaron. Esas personas tenían metas, no sistemas. No considero que la práctica cotidiana y el entrenamiento profesional constituyan un sistema, porque todo el mundo sabe de antemano que las posibilidades de que un individuo concreto obtenga una medalla gracias a esas actividades son minúsculas. El requisito mínimo de un sistema es que una persona razonable espera que funcione más veces de las que no. Por muy regularmente que lo haga, comprar lotería no es un sistema.

Hablando de sistemas, pensemos en Mark Zuckerberg, fundador de Facebook. Es evidente que su sistema para tener éxito supuso estudiar mucho, sacar unas notas excelentes, asistir a una estupenda universidad (en su caso, Harvard) y desarrollar un conjunto de habilidades con la tecnología que prácticamente garantiza la riqueza en nuestro mundo moderno. La verdad es que acumuló rápidamente la riqueza que posee gracias al crecimiento explosivo de Facebook. Pero si esto no hubiera salido bien, es probable que fuera millonario gracias a otra start up, o simplemente trabajando como genio tecnológico muy bien pagado en una empresa ya existente. El sistema de Zuckerberg (o lo que yo supongo que es su sistema) tenía casi todas las garantías de éxito, pero en aquella época nadie podía imaginar lo tremendo que sería éste.

El sistema de inversión de Warren Buffett consiste en adquirir empresas baratas y sostenerlas indefinidamente, o al menos hasta que se produce un cambio importante. Este sistema (que he simplificado en exceso) lleva décadas teniendo éxito. Comparémoslo con lo que hacen los inversores individuales, que compran acciones porque esperan que durante el año siguiente su precio aumente en un 20 por ciento; esto es una meta, no un sistema. Y como no es de extrañar, por lo general los inversores individuales obtienen beneficios inferiores a la media de mercado.

Tengo un amigo que es un vendedor excelente. Podría haber vendido cualquier cosa, desde casas a tostadoras. El campo que eligió (que no revelaré porque no le gustaría que otros empezaran a hacerle la competencia) le permite ofertar un servicio que casi siempre se renueva solo. En otras palabras, puede vender su servicio una vez y disfrutar de comisiones permanentes hasta que el cliente fallece o deja de trabajar. Su mayor problema en la vida es que no deja de cambiar de barco, cada vez uno más grande, lo cual supone mucho trabajo. Los observadores dicen que tiene suerte. Lo que yo veo es un hombre que identificó con precisión sus capacidades, y eligió un sistema que aumentaba muchísimo sus probabilidades de «tener suerte». De hecho, su sistema es tan sólido que podría

soportar incluso una racha de mala suerte sin inmutarse. ¿Cuánta pasión siente este señor por el campo que ha elegido? Respuesta: ninguna. Lo que tiene es un sistema espectacular, que supera a la pasión en absolutamente todos los sentidos.

7

Mi sistema

Cuando yo tenía seis años me enganché a las historietas de Carlitos y Snoopy. Los dibujos me fascinaban. ¡Eran tan sencillos y al mismo tiempo tan increíblemente perfectos! En cuanto aprendí a leer devoré todos los libros de Carlitos a los que pude echarles mano. Anuncié a mis padres que algún día sería un dibujante famoso como Charles Schultz. Aquélla era mi meta, y estaba muy definida. Me pasé horas y horas trabajando con ceras, lápices de colores, rotuladores y papel. Practiqué y practiqué. Pero nunca me salía bien. Ni siquiera era el mejor dibujante en mi clase de cuarenta niños. Sin embargo, no tiré la toalla.

A los once años me apunté al Famous Artists School Course for Talented Young People («Curso académico de artistas famosos para jóvenes con talento»). Era un curso por correspondencia. Para mí era perfecto porque no tenía que salir de casa, lo cual hubiera supuesto un problema. Rellené el formulario, dibujé las cosas que me pedían y respondí al test de múltiples respuestas sobre el dibujo. Lamentablemente, la Famous Artists School for Young People me rechazó porque sólo aceptaban a mayores de doce años. Yo era demasiado pequeño. Me quedé hecho polvo.

Mi madre, siguiendo la moda de aquellos años, me dijo que yo podría hacer lo que me propusiera en la vida. Me dijo que podía ser presidente, astronauta o el próximo Charles Schultz. Yo creí lo que me decía, porque en aquel momento de mi vida aún no había detectado la pauta de sus mentiras. Entre ellas se contaban Papá Noel, el Ratoncito Pérez, el conejo de Pascua y no sé qué sobre una ballena que se tragó a un tal Jonás.

Con el tiempo empecé a comprender una cosa llamada «probabilidad». Algunas cosas eran probables por propia naturaleza, y otras, no. Mediante la

observación me di cuenta de que las personas que perseguían objetivos extraordinariamente improbables eran, con suerte, demasiado optimistas, y sin suerte unos completos idiotas la mayoría de las veces. Las personas listas de mi pueblo dominado por los republicanos trazaban planes prácticos y los ponían en práctica. Algunos se alistaban en los marines en busca de experiencia y educación. Algunos se dedicaban al negocio familiar. Algunas se casaban y se convertían en amas de casa y madres. Unas pocas superestrellas estudiaban un montón y aspiraban a empleos en el campo de la medicina y el derecho. En aquel momento, si me hubiera pedido que nombrase una veintena de trabajos diferentes que podría tener de adulto, hubiera llegado por lo menos a quince. Los empleos de los que tenía conocimiento eran los que veía a mi alrededor, en mi pequeña ciudad, más los que viera en la tele. Y al hablar de la televisión me refiero al único canal que recibíamos (con antena de interior) que tuviera tanto imagen como sonido.

Mi padre trabajaba en la oficina de correos local, y cuando el clima lo permitía pintaba casas por la noche. Nos aconsejó a mí y a mi hermano que nos dedicásemos al servicio postal. El Servicio Postal Estadounidense ofrecía trabajo estable, la mayoría de las veces, en una oficina, y proporcionaba unos beneficios excelentes. A veces, cuando mi madre estaba ocupada, mis hermanos y yo pasábamos las horas con mi padre en la oficina de correos. Nos alucinaba la pistola cargada que siempre estaba al alcance de la mano. Parece ser que el Gobierno pretendía que sus empleados se enfrentasen a los intentos de atraco tirando de pistola y pegando tiros. Eran otros tiempos.

Mi madre decidió probar su pericia vendiendo casas cuando sus tres hijos fueron lo bastante mayores como para sobrevivir por su cuenta. Se hizo agente inmobiliaria y le fue lo bastante bien como para ahorrar cierta cantidad de dinero destinada a nuestros estudios universitarios. Mi madre nos contaba, desde que fuimos capaces de entender el lenguaje, que los tres estábamos destinados a ir a la universidad, tanto si queríamos como si no. En mi familia sólo teníamos una tía que hubiera ido a la universidad. Mi madre estaba decidida a cambiar eso. Más adelante, cuando el mercado inmobiliario se saturó de corredores y agentes, ella aceptó un trabajo con un sueldo muy bajo en una cadena de montaje, enrollando cable de cobre en los imanes de los altavoces, ocho horas al día. Sus ingresos fueron también destinados a nuestra educación. No eran suficientes ni de lejos, pero al menos eran un paso en la dirección correcta.

Mi madre pensó que yo debería ser abogado. Invirtió grandes dosis de

energía en convencerme de que era buena idea. Los dos abogados que había en nuestro pueblo ganaban dinero, y mis notas parecían lo bastante buenas como para que fuera un buen candidato para la abogacía. Yo no sabía gran cosa sobre el mundo del derecho, pero me gustaba la idea de ganar mucha pasta y, algún día, largarme de mi pueblo. Acepté el plan de mi madre y puse mi meta en la carrera de derecho. Lo único que tenía que averiguar era cómo pagarme los estudios.

Cierto día, cuando estaba en clase de educación física en primero de bachillerato, nuestro profesor de gimnasia/asesor de salud nos comentó que nuestra pequeña escuela (había unos cuarenta alumnos en mi clase) nunca había tenido un estudiante que obtuviera una beca académica para la universidad. Nos explicó que hubo un alumno inusualmente alto y atlético que consiguió obtener una beca deportiva antes de fastidiarse la rodilla en su primer curso en la universidad, pero nadie había obtenido una beca basándose solamente en sus méritos académicos. El profesor decía confiadamente que eso estaba a punto de cambiar. Nos anunció que había un alumno de nuestro curso que tenía probabilidades de obtener una beca. La noticia me sorprendió. Paseé la vista por nuestra pequeña aula sin imaginarme a quién podría referirse. La curiosidad pudo más que yo y levanté la mano. «¿De quién habla?» Se me quedó mirando al más genuino estilo de profesor de educación física, molesto o sorprendido por la pregunta. Y respondió, muy convencido: «De ti».

No me lo creí. No era más que la opinión personal de aquel tío. Pero mi madre me dijo que de una forma u otra yo iría a la universidad, así que empecé a plantearme cómo conseguirlo. Eso fue la época en que los padres aún no se involucraban mucho en la formación académica de sus hijos. Básicamente, tenía que buscarme la vida solo. Nuestro asesor educativo nos señaló una estantería que estaba a reventar de folletos universitarios y libros, y me ofreció la siguiente orientación valiosísima: elige unas cuantas universidades que tengan buena pinta y rellena las solicitudes. Esto no era precisamente el tipo de orientación que yo esperaba. Ojeé unos cuantos libros y me sentí perdido. ¿Cómo iba a saber cuál era la mejor opción para mí?

Afortunadamente, el año antes había llegado a mi clase un alumno nuevo. Los alumnos nuevos eran algo insólito. Fui a la guardería con unos treinta y cinco de los cuarenta compañeros con los que acabé el colegio, y la mayoría de las aulas estaban en el mismo edificio. El chico nuevo, Peter, procedía de una ciudad exótica, o quizá fuera una urbanización, donde la gente sabía cómo

funcionaba el mundo. Seguí su ejemplo e hice lo mismo que él. Decidí estudiar empresariales porque Peter me dijo que sería bueno sacarme ese título antes que el de derecho. Luego fui con él a la diminuta biblioteca de información universitaria de la que disponía el asesor y me enteré de que en aquellos libros se detallaba el proceso para solicitar una plaza en cada centro. Al final elegí dos universidades que tenían buena pinta sobre el papel. Con eso quiero decir que estaban a tiro en coche, ofrecían titulación en economía y las fotos de sus instalaciones eran guays.

Mi primera opción, Cornell, tenía dos factores en contra. El primero era una desproporción trágica entre hombres y mujeres, que garantizaba que cuando me licenciase aún sería virgen. La otra es que presenté mi solicitud demasiado tarde, y ya había acabado el plazo de admisiones. Cornell me informó de que me incluían en su lista de espera. Mi única oportunidad para colarme en aquel centro era si algún tipo de plaga galopante exterminaba a todas las personas que sabían que había una fecha tope para presentar solicitudes.

La otra única universidad a la que presenté mi candidatura era el Hartwick College de Oneonta (Nueva York). Hartwick tenía varias cosas a su favor. Estaba a una hora de distancia de casa, de modo que los desplazamientos serían asequibles. Ofrecía una especialidad en enfermería muy respetable, de modo que había más mujeres que hombres. Y encima me aceptaron. Era mi única opción. Entonces fue cuando aprendí que uno no debía aceptar consejos trascendentales de un chaval llamado Peter cuyas credenciales primarias eran que en otro tiempo vivió en una urbanización o quizás en una ciudad. Sea como fuera, era mala idea enviar solicitudes sólo a dos universidades, y aún peor, elegir entre ellas basándose en la calidad de las fotos que figuraban en sus folletos. (Posdata: Asistir a una universidad con una proporción favorable hombres/mujeres resultó ser un golpe de genio.)

Mi siguiente problema fue que mis padres no podían permitirse enviarme a Hartwick, que es una escuela universitaria privada y cara. Así que solicité una beca. Para mi sorpresa, pero no para la de mi profesor de educación física, Hartwick me concedió una beca académica parcial. También recibí unas minibecas del estado de Nueva York. Sumando los ahorros de mis padres a los que yo tenía gracias a varios años de cortar el césped y palear la nieve de los vecinos, casi disponía del dinero suficiente. Supuse que podría buscarme algunos empleos mientras estudiaba para obtener el dinero que me faltaba. Y así empezó mi carrera universitaria. Primero estudiaría empresariales, y luego me apuntaría

a la facultad de derecho. Huí de Windham (Nueva York), pero por los pelos. Las cosas no iban a ser fáciles.

Poco tiempo después de empezar mi primer semestre en Hartwick, descubrí ciertos pasatiempos interesantes que podríamos encuadrar en la categoría de «ocio para adultos». En aquella época la edad mínima para el consumo de alcohol eran dieciocho años, y a mí acababan de soltarme la correa. Pronto, gracias a un sinfín de agradables distracciones, mis notas cayeron por debajo de las que esperaba Hartwick del beneficiario de una beca. El decano me envió una carta advirtiéndome que, o mejoraban mis notas, o me retiraban la beca. Más o menos en aquel momento padecí un caso espectacular de mononucleosis. Las enfermeras de la universidad se quedaron impresionadas: nunca habían visto un caso tan grave. Tenía las amígdalas tan inflamadas que prácticamente se me cerró la garganta. Ni siquiera podía tragar. El médico universitario me advirtió que estaría demasiado agotado y somnoliento como para estudiar, y que lo mejor era que hiciese las maletas y volviera a casa. Me dijo que a lo mejor más adelante podría regresar a la universidad y empezar de cero. La decisión era mía, puntualizó, pero me aconsejaba que me lo tomara con calma, me recuperase en casa y probara a entrar en la universidad más adelante. Llevaba sólo un semestre en la universidad y ya estaba al borde del fracaso absoluto.

Ésa fue una de esas veces en las que fue importante la diferencia entre desear y decidir. No deseaba quedarme en el centro, lo decidí. Me pasé las dos semanas siguientes en una cama de la enfermería de la universidad, luchando por mantenerme despierto el tiempo suficiente como para leer mis libros de texto y seguir lo que yo suponía que era el ritmo de las clases. Cuando salí de la enfermería descubrí que llevaba casi un mes de adelanto en algunas de las asignaturas. Mis notas volvieron a subir hasta el punto necesario y seguí adelante.

No había hecho caso del consejo de mi padre de que trabajase para correos, lo que resultó una buena idea. Entré en la universidad sin contar con mucha ayuda por parte de mi asesor, y permanecí en ella en contra del consejo de mi médico. Fue más o menos entonces cuando la opinión que yo tenía de los expertos, y de las figuras de autoridad en general, empezó una caída libre que todavía hoy no se ha detenido.

A medida que iba informándome más sobre la profesión de abogado, me di cuenta de que no encajaba bien con mi personalidad. No soy del tipo de personas que se sienten cómodas cuando ganan si la otra parte pierde algo con un valor

igual o superior. Incluso me sentiría peor si obtuviera una victoria para mi cliente que él no mereciera, y que sólo hubiese conseguido recurriendo a mis habilidades más arteras. Me habían criado para que rechazara los caramelos que pudieran darme los amigos de la familia, con la teoría de que no había hecho nada para merecerlos. Era del tipo de personas que necesitan un trabajo que haga felices a los demás; lo ideal era que, de propina, me hiciera rico y famoso. Y para eso necesitaba un sistema.

Decidí que mis talentos eran más idóneos para crear y dirigir una empresa. Para adquirir los conocimientos necesarios acabaría mi licenciatura en economía y buscaría un puesto de trabajo en un gran banco, por humilde que fuera. Me apuntaría a todos los seminarios formativos que me ofreciera la empresa, y aprendería todo lo posible sobre los negocios desde el punto de vista de los bancos. También tenía la esperanza de conseguir mi máster en administración de empresas con el dinero que me ofreciera la empresa. No tenía nada claro el tipo concreto de trabajo al que me dedicaría en el futuro. Lo único que sabía con total certidumbre era que debía estar listo cuando llegara el momento propicio.

Esto me lleva a mi sistema. Aún conservo el diario que escribí cuando me licencié de Hartwick, en el que esbozaba mi plan empresarial. La idea consistía en crear algo que tuviera valor y (esto era esencial) quería que el producto fuera algo que se pudiese reproducir fácilmente en cantidades ilimitadas. No quería vender mi tiempo, al menos no directamente, porque el modelo tiene un techo. Tampoco quería levantar mi propia fábrica de automóviles, por ejemplo, porque los coches no son fáciles de producir. No quería dedicarme a ningún tipo de trabajo personalizado, como vender casas, porque todos ellos exigen la misma cantidad de esfuerzo. Lo que quería verdaderamente era crear, inventar, escribir o pergeñar algo que todo el mundo quisiera pero que fuera sencillo de reproducir.

Mi plan no era el único camino práctico para llegar al éxito. Otro plan igual de eficaz podría ser convertirse en un comercial que trabaja a comisión en una industria que gestiona artículos tremendamente caros, como obras de arte, aviones o edificios de oficinas. Uno puede tardar años en alcanzar uno de estos empleos, pero nadie dijo que el éxito sea rápido ni fácil. Yo no tengo genes de comercial, de modo que lo de vender artículos caros no era un buen plan para mí. Llegué a la conclusión de que mi ventaja competitiva era la creatividad. Probaría una cosa tras otra hasta que algo creativo calase entre el público. Entonces lo reproduciría a saco. A corto plazo esto supondría un fracaso tras

otro. A largo plazo, echaba los cimientos de una situación que me permitiría encontrarme con la suerte.

Es muy útil tener al menos una estrategia general y un enfoque, aunque sea parcial. El mundo nos ofrece tantísimas alternativas que necesitamos un filtro rápido para eliminar algunas opciones y prestar atención a otras. Sea cual sea el plan, el enfoque preciso siempre es importante.

Mi sistema de crear algo que el público quisiera y luego reproducirlo en grandes cantidades prácticamente me garantizaba una cadena de fracasos. Por su diseño, todos mis esfuerzos eran tiros al aire. Si me hubiera propuesto alcanzar metas en vez de seguir un sistema, imagino que después de los primeros batacazos habría tirado la toalla. Me hubieran dado ganas de darme cabezazos contra la pared. Pero como me centraba en el sistema, sentía que cada día estaba más preparado que antes, independientemente del destino del proyecto en el que estuviese trabajando. Y cada día, durante esos años, me despertaba con la misma idea en la cabeza, literalmente, mientras me quitaba las legañas y apagaba el despertador.

Hoy es el día.

8

Mi carrera empresarial se va al traste

En la primavera de 1979, ataviado con el mismo traje barato que había llevado en el vuelo a California, entré en una sucursal del Crocker National Bank en San Francisco y solicité trabajo como cajero. El director me contrató de inmediato. Yo necesitaba un empleo ya mismo, porque mis únicas posesiones eran unas prendas de vestir que me sentaban mal, un despertador de plástico, un reloj que funcionaba de vez en cuando, un neceser y dos mil dólares que mis padres habían conseguido reunir como regalo de licenciatura. Mi plan consistía en empezar desde abajo y escalar hasta la cumbre.

Mi licenciatura en económicas hacía que tuviera más conocimientos de los que requería el puesto, pero aun así conseguí hacerlo fatal. Mi relación con los clientes era buena, pero no entiendo cómo casi en cada turno encontré alguna manera diferente de traspapelar sumas de dinero o trasponer las cifras que tecleaba. No se me dan nada bien las tareas que hay que hacer correctamente desde el principio. Mi personalidad va más con el «hazlo mal y luego corrígelo».

A mi supervisora le caía bien, pero al ser tan chapucero cuando seguía la pista de las transacciones de los clientes (que en aquellos tiempos conllevaban escribir las cifras con bolígrafo y papel), no era idóneo para el puesto. Mi supervisora me advirtió que, a menos que mejorase rápidamente, se vería obligada a despedirme. Yo sabía que no era probable que mejorase en mi gestión de los detalles. Mi primer trabajo fue un fracaso.

Supuse que contaba con dos días para dejar libre el puesto. Me podían echar o (aquí levantó la cabeza mi optimismo) ascender. Escribí una carta al vicepresidente del sistema de sucursales, que estaba situado como a siete u ocho niveles por encima del mío en el organigrama de la empresa, y detallé todas mis sugerencias ingenuas para mejorar el banco. Todas mis ideas tenían algo en

común: no eran prácticas, por motivos que una persona de veintiún años no podía comprender. Concluí mi carta solicitando un puesto inusual y codiciado en el programa de formación administrativa, una vía rápida para llegar a los escalafones superiores. Fue un acto desmesurado para alguien en cuyo historial laboral figuraba algo parecido a «es demasiado incompetente hasta para escribir números en un papel».

En mi carta incluí mis calificaciones, además de una referencia muy ingeniosa a que me habían robado dos veces a punta de pistola durante el desempeño de mi trabajo, lo cual era cierto. La suerte quiso que el vicepresidente fuera un tipo pelirrojo de dos metros, barbudo, que tenía un gran sentido del humor. Leyó mi carta y me invitó a su despacho para hacerme una entrevista.

El vicepresidente me dijo que mis propuestas para mejorar el banco eran patéticas, pero que le gustaba mi sentido del humor, motivo por el cual había tenido una corazonada sobre mi potencial. Un mes más tarde empecé el programa de formación administrativa. No sé cómo, pero mi fracaso me había llevado a un puesto mucho mejor.

En los ocho años que pasé en el banco, fui incompetente en un puesto tras otro. A lo largo de esa etapa fui aprendiz de banca personal, gestor de proyectos, programador informático, director de producto, encargado de operaciones crediticias, supervisor de presupuesto y otros cuantos trabajos que he olvidado. Nunca permanecía en un puesto el tiempo suficiente como para desarrollar la competencia necesaria, y no estoy seguro de que en mi caso esa experiencia adicional hubiera servido de nada. Parecía que mi única habilidad valiosa fuera entrevistarme para obtener el siguiente empleo. Me contrataron para casi todos los puestos que solicité en el banco, y cada ascenso suponía más sueldo. Empezaba a darme la sensación de que podría abrirme camino a golpe de entrevista hasta llegar a un puesto administrativo superior en el que nadie se diera cuenta de que no estaba capacitado para hacer mi trabajo. Ésa es la esperanza que tenía.

Mi carrera en el banco concluyó cuando mi jefa me llamó a su despacho y me informó de que desde arriba les había llegado la orden de dejar de ascender a los hombres blancos. La prensa se había dado cuenta de que los puestos directivos estaban casi todos ocupados por hombres de raza blanca, y la compañía tenía que esforzarse más para conseguir una cosa llamada diversidad. Nadie sabía cuántos años serían necesarios para ello, de modo que organicé mi

currículo y lo envié a otras de las grandes compañías de la zona. Oficialmente había fracasado en mi carrera bancaria y, contra todo pronóstico, el motivo no fue mi incompetencia.

La compañía telefónica local, Pacific Bell, tuvo el desacierto de ofrecerme un empleo, que yo acepté. Una vez más, gracias a mis aptitudes para las entrevistas y al hecho de que casi había acabado el máster en Berkeley, asistiendo a clases nocturnas, obtuve un aumento de sueldo. Sobre el papel mi imagen era estupenda. Poco imaginaban ellos que mi máxima habilidad era lucir bien sobre el papel.

Pocas semanas después de que abandonara mi empleo en Crocker, un banco que adquirió esa empresa despidió a todos los miembros del departamento del que salí yo. Mi fracaso como bancario me permitió obtener un nuevo empleo antes de ese despido masivo. Éste fue uno de los muchos ejemplos en los que el universo se asegura de que no exista un gran vínculo entre el rendimiento laboral en el mundo empresarial y los resultados.

Pacific Bell me incluyó en su versión de la «vía rápida», a la que los empleados denominaban «estar en la carpeta». Los altos cargos administrativos guardaban las listas impresas con los nombres de los empleados prometedores en tres carpetas de anillas, de modo que pudieran hacernos de mentores y, presuntamente, para cubrirse las espaldas en caso de que alguno de nosotros le adelantara en el organigrama de la empresa. Es mala cosa ser borde con alguien que quizás en cinco años podría ser tu jefe.

En torno al 60 por ciento de mi trabajo en Pacific Bell consistía en aparentar que estaba ocupado. Me encargaba de los presupuestos, y el trabajo real no suponía un gran reto, ni siquiera para mí. La mayoría de mis hojas contables presupuestarias contenían errores de fórmula, pero eso daba igual, porque toda la información que nos llegaba de los distintos departamentos era una sarta de mentiras y tonterías. De hecho, quizá mis errores eliminaron parte de aquellas trolas e hicieron que el resultado se pareciese más a la verdad. Era una existencia realmente absurda.

Mi mayor queja era que en aquellos tiempos se permitía fumar en el lugar de trabajo, y en el cubículo que yo tenía al lado había una empleada que encendía un cigarrillo con otro. Me pasaba el día envuelto en su tufo a tabaco. Intenté pedirle que dejase de fumar, pero lo único que conseguí fue convertirla en una fumadora cabreada, lo cual no supuso una mejora. Solicité a mi jefe que me cambiara de cubículo, pero había tantísimos fumadores que mi nuevo lugar de

trabajo estaba tan envuelto en humo de tabaco como el anterior.

Por suerte, la empresa disponía de un buen programa de riesgos laborales, y un día los directores hicieron circular un documento que hacía una lista de los riesgos habituales, para que lo firmásemos. Uno de los riesgos incluidos en la lista era el efecto del humo de tabaco en los fumadores pasivos. La compañía animaba a los empleados a ser proactivos en la seguridad, de modo que eso fue lo que hice. Declaré que mi lugar de trabajo era una amenaza para mi salud e informé a mi jefe de que tendría que quedarme en casa hasta que se solventara la situación. No creo que me tomase en serio.

Al día siguiente me quedé en casa y telefoneé para ver si se había erradicado la amenaza para la salud. Mi jefe me dijo que no, así que le agradecí alegremente la información y le dije que ya volvería a llamar. Estaba contento por contribuir a hacer que el lugar de trabajo fuera más seguro. Aún no era posible trabajar a distancia, porque Internet estaba en estado embrionario, de modo que ni siquiera tenía que currar en casa. Por el momento, disfrutaba de un día de vacaciones pagadas y aire puro para respirar. Mi plan funcionaba.

Al segundo día me llamó mi jefe para preguntarme cuál era el problema. Le expliqué la situación y él me escuchó. Había estudiado ingeniería, y no logró encontrar una sola rendija en mi argumento: yo aplicaba la política empresarial exactamente como me pedían. Como él no era fumador, creo que entendió mi postura. Le di las gracias por escucharme y le dije que ya iría llamando para ver si el entorno laboral era lo bastante seguro como para que volviera. Me mostré profesional y optimista, en parte porque me pareció que así era más divertido.

Esperaba que me despidiesen. Luego ya había planeado llamar al periódico local para ver si les apetecía contar una historia interesante. Aquélla fue la primera vez en que entendí lo mucho que me atraen las controversias.

Si recuerdo bien, al tercer día mi jefe me llamó para decirme que había comentado el tema con algunos ejecutivos situados por encima de él, y que ellos habían decidido que todos los despachos, excepto los de ellos, debían estar libres de humo. Además, aceptaron cerrar la puerta cada vez que fumasen. Volví al trabajo, contento de saber que mi cubículo estaba relativamente libre de humo, y como beneficio extra los ejecutivos que fumaban cerrarían sus puertas para convertir sus oficinas en invernaderos cancerígenos más eficaces. Es difícil imaginar un resultado mejor.

Pensaba que mi carrera en Pacific Bell iba bien. Acabé mis clases de máster en el programa nocturno de Berkeley y seguramente sobrepasé a unas cuantas

personas «en la carpeta». Un día quedó vacante un puesto de director de distrito, y yo era uno de los candidatos, o al menos eso pensaba. El jefe del jefe de mi jefe me llamó a su despacho y me explicó que les había llegado la orden de arriba de que dejaran de ascender a los hombres blancos. Pacific Bell tenía un problema de diversidad, y tardarían años en arreglarlo, si es que lo conseguían. Oficialmente, mi intento de llegar a la alta gestión en Pacific Bell había fracasado.

Visto en positivo, ya no me sentía obligado a ofrecer a mi empresa mis mejores esfuerzos, o incluso a trabajar de vez en cuando largas horas sin compensación económica. Era una libertad indeseada, pero libertad a pesar de todo. Dediqué parte del tiempo a mejorar mis habilidades en el tenis y empecé a plantearme seriamente una nueva dirección que, a ser posible, no me exigiera tener jefe.

Decidí resucitar un interés que había abandonado hacía mucho y probar cómo se me daba dibujar viñetas. Pero era un sueño improbable, teniendo en cuenta mi falta absoluta de talento artístico y la escasez de historias de éxito dentro de la profesión. Por lo tanto, opté por probar algo llamado «afirmaciones», que describiré con más detalle en capítulos posteriores. Compré material artístico, practiqué el dibujo cada mañana antes de ir a trabajar, y escribí mi afirmación quince veces al día: «Yo, Scott Adams, seré un dibujante cómico famoso».

9

Decidir frente a desear

Uno de los mejores consejos que he escuchado en mi vida dice algo así: Si quieres tener éxito, calcula el precio y luego págalo. Parece algo trivial y evidente, pero si analizamos la idea veremos que tiene un poder extraordinario.

Conozco a un montón de gente que desearía ser rica o famosa o, en su defecto, fabulosa en algún otro sentido. Les gustaría tener yates, criados y castillos, poder viajar por el mundo en sus jets privados. Pero éstos son meros deseos. Pocas de esas personas han decidido tener alguna de las cosas que desean.

Esto supone una diferencia clave, porque, una vez decidimos, empezamos a actuar. El deseo nace en la mente, y normalmente se queda en ella.

Cuando usted decide tener éxito a lo grande, significa que entiende el precio que conlleva y está dispuesto a pagarlo. Ese precio puede consistir en sacrificar su vida personal para sacar buenas notas en la escuela, hacer una carrera universitaria que resulte aburrida pero lucrativa, demorar el momento de tener hijos, pasar poco tiempo con la familia o correr riesgos laborales que le pongan a tiro de la humillación, el divorcio o la bancarrota. Las personas de éxito no desean tenerlo, sino buscarlo. Y para hacerlo eficazmente, necesitan un sistema.

El éxito siempre tiene un precio, pero la realidad es que ese precio es negociable. Si elige el sistema adecuado, ese precio estará mucho más cerca del que usted quiere pagar.

No puedo cambiar el hecho de que el éxito exige mucho esfuerzo, pero si logra apreciar el poder que tienen los sistemas en contraposición a las metas, puede que reduzca el precio del éxito lo suficiente como para inducirle a probar suerte.

10

El espejismo del egoísmo

Durante su viaje hacia el éxito tendrá que intentar constantemente equilibrar sus propias necesidades con las de otros. Siempre se preguntará si está siendo demasiado egocéntrico o lo es demasiado poco. Me alegro de estar aquí para ayudarle a aclarar las cosas.

De entrada, cuando hablamos de la generosidad, en este mundo hay tres tipos de personas:

1. Egoístas.
2. Idiotas.
3. Una carga para los demás.

Ésta es la lista completa. Su mejor opción es ser egoísta, porque ser idiota o una carga para la sociedad no ayuda a nadie. La sociedad espera que usted gestione su egoísmo con cierta gracia y compasión. Si usted lleva bien su egoísmo, automáticamente se convierte en un beneficio neto para la sociedad. Las personas de éxito, por lo general, no son una carga para el mundo. Los tiburones corporativos, los directivos que cobran demasiado y los dictadores tiránicos son excepciones. La mayoría de las personas de éxito dan más de lo que consumen personalmente, en forma de impuestos, obras de beneficencia, creación de empleos y demás. Calculo que yo consumo más o menos el 10 por ciento de toda la riqueza que genero en mi carrera. El resto va para los impuestos, las generaciones futuras, las inversiones en empresas nuevas, la beneficencia y la estimulación de la economía.

Usted, como persona rica en el presente o en el futuro, puede que pague una

enorme cantidad de impuestos debida a su búsqueda egoísta de ingresos. Las personas exitosas y egoístas no provocan inquietud ni estrés entre quienes las quieren. Siendo una persona egoísta con éxito, usted puede ser un modelo para otros. Este tipo de personas pueden ser una compañía divertida cuando han acumulado todo lo que querían y no tienen nada de lo que quejarse.

Al hablar de «egoísmo» no me refiero a esa actitud que le induce a rapiñar el último dónut de la caja para que su compañero de trabajo se quede sin él. Eso no sería un egoísmo inteligente, porque este tipo de mezquindad se puede volver contra usted. Además, si luego se siente culpable o alguien le pilla con las manos en la masa el acto puede arrebatarle parte de sus energías.

El tipo más importante de egoísmo conlleva dedicar tiempo a su estado físico, su dieta, el desarrollo de su carrera profesional y el tiempo de calidad dedicado a su familia y a sus amigos. Si no cuida de su salud o de su trabajo, caerá dentro de la segunda categoría (los idiotas) y estará a un pelo de convertirse en un lastre para la sociedad.

Creo que la culpa del lamentable estado físico de los adultos en el mundo occidental la tiene la sociedad. Se nos educa para creer que dar una parte de nosotros mismos es noble y positivo. Si usted es religioso, puede que se sienta doblemente presionado para ser altruista. Toda la vida nos dicen que es mejor dar que recibir. La sociedad, nuestros padres y, hasta cierto punto, nuestros propios genes nos programan para que actuemos con altruismo. El problema es que nuestra obsesión por la generosidad hace que la gente piense a corto plazo. Nos saltamos el ejercicio para pasar una hora más colaborando en casa. Compramos comida rápida para disponer de tiempo para ayudar a un compañero de trabajo que tiene un problema. A cada paso boicoteamos nuestro futuro para parecer generosos en el presente.

Por lo tanto, ¿cómo puede usted tomar las decisiones correctas a largo plazo para usted, siendo así un beneficio para otros a la larga, y sin parecer un egoísta lamentable en sus decisiones cotidianas? No existe una cura inmediata, pero un paso en la dirección correcta pasa por el poder del permiso. Le doy permiso para cuidar primero de usted mismo, de modo que logre ser generoso a largo plazo.

¿Mande?

A lo mejor se pregunta cómo le va a servir de algo el permiso que le ofrece un dibujante cómico. La respuesta sorprendente es que sí que puede ayudarle, al menos en mi opinión. Si ha leído el libro hasta este punto, ya mantenemos una especie de relación. Es una relación entre escritor y lector, pero es lo bastante

sólida. Los humanos estamos programados para que nos influencien fácilmente las personas con quien mantenemos relaciones, sean cuales fueren estas últimas. A veces a esa influencia la llamamos «presión social». A veces se la llama modelaje o imitación. En ocasiones es «aprender con el ejemplo». Y la mayor parte de las veces no es más que algo que hacemos automáticamente, sin pensar.

Afortunadamente, la mayoría de nosotros dispone de unos filtros que impiden que los demás nos influyan de las formas negativas más evidentes. Si yo le animase a que se comprara un rifle con mira telescópica potente y se situara en un puente a la espera de nuevas órdenes, seguramente usted no lo haría. La influencia funciona bien cuando la persona influida no tiene objeciones para introducir el cambio solicitado. A menudo lo único que necesita una persona es cierto tipo de permiso para iniciar un cambio, y no siempre es importante la forma que adopte dicho permiso, o ni siquiera si tiene sentido o no. Estoy seguro de que usted ya quiere estar en forma, tener éxito y ser feliz. Ya desea saltarse algunas de sus tareas en casa o en el trabajo para satisfacer sus propias necesidades. Yo no soy más que su amigo el dibujante, que le dice que las personas generosas primero satisfacen sus propias necesidades. De hecho, hacerlo es un imperativo moral. El mundo necesita que usted funcione a tope.

Quiero hacer una pausa para explicar a mis lectores más literalistas que ser egoísta no supone impedir que un cochecito de bebé se meta rodando en mitad del tráfico sin detenerlo, todo para no llegar diez segundos tarde a su trabajo. Los humanos están emocional y socialmente tan vinculados unos a otros que a menudo lo mejor que podemos hacer por nosotros mismos es ayudar a los demás. Confío en que sepa reconocer esas situaciones. Ser egoísta no significa ser sociópata; sólo supone ver las cosas a largo plazo.

Una de las sorpresas más interesantes que tuve cuando empecé a tener más dinero del que me iba a gastar es que esto cambió automáticamente mis prioridades. Podía permitirme el coche que quisiera, pero de repente empezaron a importarme mis posesiones sólo por la utilidad que me ofrecieran. Una vez se vieron satisfechas todas mis necesidades personales, mis pensamientos se centraron automáticamente en cómo podría hacer del mundo un lugar mejor. No planifiqué ese cambio; no fue algo meditado que luego decidiera hacer: sucedió por su cuenta. Parece ser que los humanos están diseñados para satisfacer primero sus propias necesidades, y luego preocuparse por la familia, la tribu, el país y el mundo, más o menos en este orden.

Estoy seguro de que por ahí pululan montones de egoístas despreciables que

ganan miles de millones y se lo gastan todo en helicópteros y mansiones sin pensar ni una sola vez en el bienestar de los demás. En mi profesión, conozco a muchas personas con un éxito impresionante, sobre todo las que viven en la zona de la bahía de San Francisco, y he observado lo difícil que resulta encontrar a una persona de éxito que sea egocéntrica. Doy por hecho que algunas o incluso la mayoría de esas personas de éxito empezaron siendo egoístas, pero el éxito te transforma. No es una coincidencia que Brad Pitt contribuya a construir nuevos hogares tras el desastre provocado por el huracán Katrina, o que Bill Gates sea uno de los filántropos más importantes de todos los tiempos. El éxito hace esto.

La manera más saludable de enfocar el egoísmo es pensando que se trata de una estrategia necesaria cuando las cosas van mal. En los momentos difíciles, o incluso en los anteriores a la llegada del éxito, la sociedad y, como mínimo, un dibujante de tiras cómicas quieren que usted cuide primero de sí mismo. Si va tras sus objetivos egoístas, y lo hace correctamente, algún día empezará a ser de beneficio para otros. Es una sensación extraordinaria. Espero que algún día pueda experimentarla.

11

La métrica energética

Los humanos queremos muchas cosas: buena salud, libertad económica, realización personal, una magnífica vida social, amor, sexo, ocio, viajes, familia, trabajo y demás. El problema de querer estas cosas es que el tiempo que uno pasa persiguiendo uno de esos deseos es un tiempo que no puede invertir en perseguir ninguno de los otros. Entonces, ¿cómo organizar su cantidad limitada de tiempo para obtener los mejores resultados?

La manera en la que abordo el problema de las prioridades múltiples es centrándome en un solo baremo principal: mi energía. Elijo cosas que maximizan mi energía personal porque eso me facilita gestionar todas las demás prioridades.

Maximizar mi energía personal significa comer bien, hacer ejercicio, evitar el estrés innecesario, dormir las horas suficientes, y todos esos pasos evidentes. Pero también significa tener en mi vida algo que me incite a despertarme cada mañana. Cuando mi energía personal es la correcta, la calidad de mi trabajo mejora y logro acabarlo antes. Esto mantiene bien encarrilada mi carrera profesional. Y cuando todo esto funciona bien, y me siento relajado y tonificado, mi vida personal también mejora.

A lo mejor conoce un programa televisivo que se llama «El encantador de perros». En este programa, César Millán, un experto en adiestramiento canino, ayudaba a las personas a recuperar el control de sus perros aparentemente tarados. La técnica principal de César consistía en formar a los humanos para que controlasen sus propios estados emocionales, porque los perros pueden captar las vibraciones alteradas de sus dueños. Cuando los dueños aprendían a controlarse, los perros se relajaban. Creo que este mismo método es aplicable a la interacción de los seres humanos unos con otros. Usted ya sabe por

experiencia que cuando una persona triste entra en un cuarto, el ambiente decae. Cuando hablamos con una persona animosa, llena de energía, automáticamente notamos un subidón. Lo que sugiero es que, al convertirse en una persona con una gran energía, usted anima a las personas que le rodean. Este cambio positivo mejorará su vida social, amorosa, familiar y laboral.

Cuando hablo de aumentar su energía personal no me refiero a esa energía frenética, fruto de la cafeína, que nos hace rebotar por las paredes. Hablo de una energía apacible, concentrada. Los demás pensarán que simplemente está de buenas. Y será cierto.

Antes de ser dibujante de tiras cómicas trabajé en una serie de empleos espantosos en varias empresas. Pero aun así me gustaba ir a trabajar, en parte porque la mayoría de las tardes hacía ejercicio y normalmente me despertaba sintiéndome bien, y en parte porque siempre tenía en marcha uno o dos proyectos secundarios que tenían el potencial de liberarme. Lo de dibujar viñetas fue sólo una idea emprendedora de entre una docena de las que probé durante mi época como empleado corporativo. Durante años la idea de montar «mi propio negocio» dejando atrás mi cubículo me proporcionó una tremenda cantidad de energía.

El motivo principal por el que escribo un blog es porque me da energía. Podría racionalizar esta actividad bloguera diciendo que aumenta un diez por ciento el tráfico en Dilbert.com, o que aguza mi mente, o que creo que el mundo mejora cuantas más ideas haya en él. Pero la verdad principal es que escribir un blog me recarga. Me induce a seguir. No necesito otro motivo.

Este libro es otro ejemplo de un proyecto que me energiza. Me gusta pensar que alguien podrá leer esta colección de ideas y encontrar algunos pensamientos útiles. Esta posibilidad es una tremenda motivación para mí. Por lo tanto, aunque escribir me aparta de mis amigos y de mi familia durante un tiempo, me convierte en mejor persona cuando estoy con ellos. Me siento más feliz y satisfecho con mi vida. Este baremo energético facilita mis elecciones.

Energía es una palabra sencilla que abarca una alucinante gama de sucesos complejos. Para el propósito que nos ocupa, definiré la energía personal como algo que le proporciona un empujón positivo, mental o físico. Como una obra de arte, la reconocerá cuando la vea. Unos ejemplos le ayudarán a entenderlo.

A mí ir de compras me roba la energía. En el mismo momento en que entro en una tienda repleta de gente, siento que la energía se me escapa del cuerpo. El agotamiento empieza siendo mental, pero al cabo de unos minutos siento como

si mi cuerpo acabara de terminar un maratón. Para mí, ir de compras es simplemente agotador.

A usted puede que no le pase esto. A algunas personas ir de compras las hace sentir bien; aumenta su energía. Por lo tanto, usando mi ejemplo, una persona como yo debería reducir al mínimo ir de compras (cosa que hago), mientras que una persona a quien practicar esa actividad la hace sentir bien debería permitírselo, siempre que ir de compras no le arrebate demasiado a otras prioridades de su vida.

Administrar su energía personal es como gestionar presupuestos en una compañía. En los negocios, toda decisión financiera en un departamento repercute en otros. Si el grupo de investigación y desarrollo recorta hoy los gastos, al final esa decisión se propagará por toda la organización y reducirá los beneficios en algún momento del futuro. De igual manera, cuando usted gestiona su propia energía personal, no basta con maximizarla a corto plazo o en un área bien definida. Lo ideal es que usted intente gestionar su energía personal a largo plazo y teniendo en cuenta la imagen global. A lo mejor tomarse un último cóctel por la noche puede disparar su energía en ese momento, pero al día siguiente lo pagará con creces.

A estas alturas del libro, permítame que haga una pausa y acepte su escepticismo, totalmente lógico, frente a mi idea de lo útil que es organizar su vida en torno al concepto de la energía personal. Aplaudo su saludable escepticismo. Pero quiero pedirle que contenga su veredicto sobre la utilidad de la energía personal como principio organizador hasta que vea cómo se imbrica en los capítulos siguientes.

Por analogía, imagine que le tuviese que explicar el concepto del capitalismo a alguien que nunca hubiera oído hablar de él. Usted se enfrentaría a un firme escepticismo y a preguntas legítimas:

¿Eso no le llevaría a recortar gastos ahora y a invertir demasiado poco?
¿No haría que sus empleados le considerasen un incordio?
¿No le induciría a engañar a sus clientes siempre que pudiera?

La respuesta sincera a todas estas preocupaciones es que son totalmente válidas. El capitalismo está podrido en todos sus niveles, y sin embargo cuando los juntamos resulta algo extraordinariamente útil para la sociedad a lo largo del tiempo. La paradoja del capitalismo es que la suma de un puñado de ideas que

suenan fatal crea algo increíble que es más positivo que negativo. El capitalismo inspira a las personas a que trabajen duro, corran riesgos razonables y creen valor para sus clientes. En general, el capitalismo canaliza el egoísmo en una dirección que beneficia a la civilización, sin contar a unos cuantos peces gordos que han descubierto cómo manipular el sistema.

Encontramos la misma paradoja en el caso de la energía personal. Si usted examina cualquier acto individual que aumenta su energía personal, puede parecerle que es egoísta. ¿Por qué se va a ir a esquiar cuando debería hacer voluntariado en el refugio para los sin techo, maldito egocéntrico?

Lo que yo propongo es que organizar su vida para optimizar su energía personal dará un resultado increíble que será más positivo que negativo.

Mientras escribo este párrafo, mi esposa y mis amigos se preguntan por qué me he quedado encerrado en casa (un acto egoísta) en lugar de quedar con ellos o salir a tomar el sol. No tardaré en ir. Y cuando lo haga, me sentiré lleno de energía, satisfecho, y seré una persona con la que los demás se sentirán más a gusto. A largo plazo nadie pensará mal de mí porque me retrase media hora en un día dedicado al ocio que ellos ya han empezado. Pero todo el mundo apreciará que, cuando me presente, esté de mejor humor. Así funciona este trueque. Como el capitalismo, algunas formas del egoísmo son de lo más razonables.

Cómo encajar el estado mental con la actividad

Uno de los trucos más importantes para maximizar su productividad consiste en encajar su estado mental con la tarea pendiente. Por ejemplo, cuando me despierto por la mañana mi cerebro está descansado y creativo. La idea de dibujar un tebeo es divertida, y me resulta relativamente fácil porque mi cerebro está exactamente en el estado óptimo para hacer esa actividad. Sé por experiencia que intentar ser creativo a media tarde es una pérdida de tiempo. A las dos de la tarde lo único que logro es regurgitar las ideas que he visto en otras partes. A las seis de la mañana soy un creador, y a las dos de la tarde, un copión.

Todo el mundo es diferente, pero usted descubrirá que la mayoría de escritores trabaja o bien a primera hora de la mañana o después de medianoche. Es entonces cuando fluye con mayor facilidad el torrente de la creatividad literaria.

Cuando llega la hora de almorzar, me gusta comer algo rápido e irme al gimnasio o a jugar al tenis. En ese momento del día estoy pletórico de fuerzas, lo cual hace que ejercitarme me parezca buena idea. Sé que si espero hasta después

de comer no dispondré del tipo de energía física que necesito para convencerme de hacer ejercicio. Cuando tenía veintitantos años podía entrenar a medianoche sin problemas, así que tenga en cuente que con el paso del tiempo quizás a usted le convenga ir haciendo ajustes en sus patrones cotidianos.

Mi proceso de elaboración de los cómics se divide en dos fases, destinadas a maximizar mis ciclos energéticos naturales. A partir de las cinco y hasta las siete más o menos, mi mano es firme. El ejercicio me ha relajado, y estoy preparado para hacer algunas tareas sencillas, mecánicas, que no requieren pensar mucho, como dibujar los retoques de Dilbert o pagar las facturas en línea. Es la unión perfecta entre mi grado de energías y una tarea mecánica. Sin el ejercicio, no dispondría del grado de atención necesario para hacer las tareas aburridas. Estaría saltando de una cosa a otra para no conseguir nada.

La mayoría de la gente no tiene la suerte de contar con una agenda flexible. Yo no tuve una así durante los dieciséis primeros años de mi vida empresarial. Por lo tanto, hacía lo que podía: me acostaba temprano y me levantaba a las cuatro de la mañana para realizar mis proyectos creativos secundarios. Uno de estos proyectos se convirtió en los esbozos de Dilbert.

A lo mejor usted piensa que no es una persona madrugadora. Yo tampoco pensaba que lo fuera. Pero una vez se acostumbre es posible que no quiera volver atrás. A la hora en que se levantan otros usted ya puede haber hecho más de lo que la mayoría hará durante todo el día.

¿Simplificar u optimizar?

Algunas personas son lo que yo llamo simplificadoras, y otras son optimizadoras. Un simplificador prefiere el camino más fácil para hacer una tarea, aun sabiendo que cierta cantidad extra de esfuerzo podría haber producido un resultado mejor. Un optimizador busca la mejor solución posible aunque esa dificultad extra aumente la probabilidad de que surjan problemas inesperados. Permítame que compare y contraste los dos paradigmas.

Mi esposa, Shelly, es una optimizadora de talla mundial. Yo, por el contrario, me agarro a la simplicidad como un mono a un coco. Mientras escribo este capítulo hemos hecho planes para salir a cenar algo sencillo a un restaurante que está a media hora de casa y luego ir a ver una película en un cine cerca del restaurante. Nos detendremos para recoger a nuestros amigos, que afortunadamente viven en el camino más corto para llegar a nuestro destino. Una vez lleguemos al restaurante, ni siquiera tendremos que mover el coche. Aparcar será fácil, el trayecto eludirá el tráfico de la hora punta y el momento elegido

permitirá que pasemos una velada tranquila sin preocuparnos de nada. Yo, el simplificador, he trazado este plan.

Más o menos dentro de una hora la optimizadora de la familia volverá a casa desde dondequiera que esté optimizando y, seguramente, introducirá ciertos cambios en mi plan. Si los cambios funcionan, nuestra velada será incluso mejor de lo que imagino, o quizá más productiva. ¡Genial! Pero los cambios vendrán acompañados de nuevas oportunidades de que las cosas se tuerzan. A Shelly esta posibilidad no le inquieta, porque tiene nervios de acero. Yo soy más como una ardilla que se ha colado sin saber cómo en una carrera de camiones gigantes. No tengo la constitución necesaria para optimizar.

Quizás esta noche Shelly quiera concluir algunas tareas urgentes antes de que nos vayamos, lo cual nos haría salir tarde, pero no demasiado. No pasaría nada. Entonces igual Shelly me pide que llevemos su coche, que no tiene gasolina, para que podamos repostar de camino, porque lo necesita por la mañana, cuando no dispondrá de tiempo para echarle combustible. Antes de que salgamos de casa a lo mejor Shelly saca una bolsa de la compra con un artículo que hay que devolver a la tienda que «nos pilla de camino». A lo mejor no encuentra el tíquet de compra, lo cual significa que habrá que negociar con el empleado de la tienda. Todo esto nos haría llegar quince minutos tarde con respecto a la reserva que tenemos en el restaurante y correr el riesgo de perder la mesa. Pensar eso dispararía mi presión arterial hasta que mi cabeza empezase a parecerse al culo de un termómetro, todo rojo e hinchado. Tendría que recordar que Shelly elabora sus planes optimizados de tal modo que funcionen en torno al 90 por ciento de las veces. Tranquilo, Scott. Relájate.

Déjeme que prediga el resto de la historia narrada en tiempo presente. A lo mejor exagero un poquitín para exponer la situación.

Cuando salimos de casa, Shelly propone que tomemos un atajo con el que no estoy familiarizado. Yo conduzco, y Shelly me dice que lo único que tengo que hacer es seguir sus instrucciones. No hay problema. Al menos no lo considero un problema hasta que suena su móvil justo cuando tengo que estar seguro de por dónde tirar. Ahora Shelly está hablando por teléfono y resolviendo algún tema espinoso, como el proyecto de defensa nacional con misiles o el cambio climático, mientras de vez en cuando hace comentarios que podrían ir dirigidos a mi persona. Eso de «vale, bien», ¿quiere decir que he virado como debía, o simplemente que mi mujer está de acuerdo con quienquiera que hable con ella por teléfono?

Al cabo de poco ya me he perdido, y acudo a Shelly en busca de ayuda. Ella me hace un gesto con la mano para que no la importune, porque está muy concentrada en resolver el problema de su interlocutor. Me detengo en el arcén y consulto el reloj. Tengo la brillante idea de conectar el GPS para llegar a la tienda, pero no estoy seguro del todo de a qué tienda vamos. La bolsa de la compra está en el maletero. Así que abro el maletero, localizo la bolsa y tengo la esperanza de encontrar la dirección de la tienda en mi smartphone. Pero resulta que mi móvil no encuentra conexión a Internet. Así que voy conduciendo mientras sostengo el móvil como un medidor de señales, espero a que salga un icono y ruego para que la policía no me vea.

Encuentro señal, me paro e intento localizar la dirección de la tienda, pero con mi móvil tardo mogollón. ¡Al fin! Ahora introduzco la dirección en el GPS, pero me olvido de cambiar las preferencias entre «autopista» y «camino más corto». Shelly ve que me dirijo a una entrada de autopista durante la hora punta y empieza a hacerme gestos que pueden significar que tengo que ir en otra dirección o no sé qué sobre cortar madera o dirigir a un avión en la pista. No entiendo lo que me dice. Me detengo en el arcén y espero a que acabe la llamada.

A estas alturas es tan tarde que nuestro plan sólo funcionará si el restaurante nos permite llegar media hora tarde, y si hay alguna película que nos apetezca ver a los cuatro y que empiece a otra hora. Ambas cosas me parecen improbables.

Pero, como dije, el 90 por ciento de las veces que intentamos optimizar, acabamos varios recados, obtenemos una mesa perfecta, cenamos muy a gusto y vemos una película que incluso puede que sea mejor que la que queríamos ver. La optimización funciona el número suficiente de veces como para reforzar el hábito.

El coste de la optimización es que resulta agotadora e induce al estrés, al menos para la gente como yo. A veces siento que me va a dar un ataque al corazón, literalmente, gracias a tanta optimización. También exige una concentración total. Yo prefiero los planes sencillos, a prueba de todo, que permiten que mi corazón lata con normalidad y que mi mente se inunde de pensamientos beatíficos donde salen cachorritos y pétalos de rosa.

(Aclaración: nuestra cena y el cine siguieron mi plan sencillo y todo fue estupendamente. Shelly se tomó la noche libre y no optimizó. Mi predicción del berenjenal optimizado no se cumplió. Imaginar lo que podría haber salido mal

me hace parecer más inepto que de costumbre, lo cual es gracioso, así que decidí dejar el capítulo como estaba.)

Tiendo a la simplificación, pero sin duda hay circunstancias en las que lo mejor es optimizar. Entonces, ¿cómo saber qué enfoque funciona mejor en cada situación?

Si la situación conlleva comunicarse con otros, casi siempre la mejor respuesta es la simplificación. Si la tarea la puede hacer usted solo, o con un compañero o compañera que esté en su onda, quizá la optimización sería el mejor camino si pueden controlar la mayoría de variables circunstanciales. Y seamos realistas: a veces usted no tiene otra que acabar una tarea de tres horas en sólo dos, de modo que no siempre nos podremos permitir elegir la vía simple.

Yo prefiero la simplicidad siempre que opto por usar un sistema. Las personas siguen mejor los sistemas simples que los complejos. En capítulos posteriores, que hablan sobre el ejercicio físico y la dieta, le ofreceré algunos ejemplos. La dieta o la rutina deportiva más optimizadas serán también las más complicadas. Pero pocas personas cuentan con reservas de voluntad suficientes para ejecutar planes complejos.

Si usted no tiene claro si lo mejor será un plan simple o uno complicado, elija el simple. Si todo se reduce a tirar una moneda al aire, mejor elegir la sencillez.

Si fracasar le costaría caro, las tareas sencillas son las mejores, porque son más fáciles de gestionar y controlar. Perder una reserva en un restaurante no es el fin del mundo, de modo que introducir cierta optimización en ese caso sería justificable. Pero si va de camino en coche a una reunión de negocios importantes, no le interesa hacer los recados «que le pillan de camino», porque esto generará un estrés y una incertidumbre indeseados.

Durante mi carrera siempre me ha parecido que mi gusto por la simplicidad es una especie de superpoder. Por ejemplo, cuando dibujo las viñetas de Dilbert en la mayoría de ellas no incluyo un fondo, y cuando lo hago suele ser bastante sencillo. Esto me ahorra mucho tiempo. Creo que otros dibujantes se jubilan pronto en parte debido a que son optimizadores, y resulta difícil conservar ese grado de energía a largo plazo.

Nadie lee las tiras de Dilbert por los dibujos. Me permito el lujo de poder hacer dibujos sencillos directamente en un ordenador, usando un aparato Wacom Cintiq (una pantalla de ordenador sobre la que se puede dibujar). Escribo los diálogos usando una tipografía especial que creé a partir de mi letra. Con el paso

de los años he pulido este proceso hasta el punto en que puedo acabar una tira cómica en una hora, si hace falta, aunque normalmente tardo más. Desde el principio diseñé Dilbert para que fuera sencillo de crear, y aún sigo puliendo el proceso. Esta sencillez me ha beneficiado muchísimo, porque me libera para escribir en el blog, escribir libros, seguir proyectos secundarios interesantes y, aun así, disfrutar de la vida.

A menudo la optimización es la estrategia de aquellas personas que tienen metas concretas y sienten la necesidad de hacer todo lo que esté en su mano para alcanzarlas. Generalmente, la simplificación es la estrategia de las personas que ven el mundo como un conjunto de sistemas. Los mejores sistemas son los sencillos, y hay una buena razón para ello. Los sistemas complejos tienen más probabilidades de fracasar. La naturaleza humana hace que se nos dé bien seguir sistemas sencillos y no tan bien los complicados.

Probablemente los sistemas simples son la mejor manera de alcanzar el éxito. Una vez tiene usted éxito, la optimización empieza a tener más valor. Las personas y las empresas de éxito tienen el lujo de poder optimizar su actividad con el paso del tiempo para que sea cada vez más perfecta. A menudo a las empresas nuevas les va mejor cuando crean algo correcto en un 80 por ciento y esperan a ver la reacción del público. Más adelante, si el mercado acepta bien el producto, ya habrá tiempo de mejorar las cosas.

Otra gran ventaja de la simplificación es que libera tiempo, que es uno de los recursos más valiosos del mundo. Si usted le da a una hormiga una cantidad ilimitada de tiempo, puede trasladar de sitio una montaña. En mi caso, soy capaz de sacar adelante tres carreras distintas (dibujante, escritor, empresario) en la misma semana de cuarenta horas que, normalmente, ocuparía con un solo trabajo.

La simplificación libera energía, haciendo que todo lo demás que haga sea un poco más fácil. Esto es importante. A usted no le apetece que su entrevista laboral se tuerza porque cuando iba de camino hacia ella tuvo que hacer cuatro recados complicados que le convirtieron en un ovillo de estrés. Cuando intente decidir entre optimizar y simplificar, piense en toda su jornada, no sólo en el puñado de tareas en cuestión. En otras palabras, maximice su energía personal, no el número de tareas.

Como dije antes, no siempre tenemos la opción de elegir la simplicidad, sobre todo si tenemos que hacer mil cosas en un día, como le pasa a Shelly a menudo. Pero siempre es buena idea tener un plan general para avanzar hacia los

sistemas simples cuando lo permitan las oportunidades. Siempre puede ir mejorando la complejidad de su vida con el paso del tiempo. La simplicidad es un objetivo a largo plazo digno. Así es cómo liberará su energía personal de modo que la concentre donde la necesite.

Siéntese bien

Su cerebro recibe algunas de sus indicaciones de lo que haga su cuerpo. Mi experiencia me dice que cuando me siento en una postura que asocio con la relajación, como arrellanarme en el sofá, mi cerebro iniciará la subrutina de relajación perezosa. Pero si me siento en una buena postura, con los dos pies en el suelo, parece que mi cuerpo le indique a mi cerebro que es la hora de concentrarse en el trabajo.

Es posible que la coherencia sea más importante que la posición concreta que usted elija. Si se entrena para tener una concentración profunda cuando se sienta en el sofá con su ordenador portátil, ése podría convertirse en un buen lugar donde trabajar. Eso sí, no cometa el error de usar la misma posición sentado para trabajar que para relajarse. Si el sofá es donde le gusta hacer siestas o ver la televisión, seguramente será un mal entorno para hacer un trabajo serio.

Los expertos en sueño le dirán que el peor lugar para ver la tele es la cama. Si lo hace con asiduidad, no logrará quedarse dormido sin ver antes la televisión. Ver un programa que le induzca a la reflexión o que le emocione es una manera incorrecta de relajarse por las noches. Es mejor que use la cama para el sexo y el sueño, y nada más.[1, 2]

De igual manera, es buena idea dedicar al trabajo ciertas posturas y determinados entornos laborales, y otros espacios, al ocio o al juego. Esto hará que su entorno físico sea una especie de interfaz de usuario para su cerebro y se convierte en un modo de manipular sus niveles de energía y de concentración. Para cambiar sus sentimientos y sus pensamientos, puede cambiar simplemente dónde se sienta.

Éste es el tipo de idea que probablemente descartará como poco importante a menos que la ponga a prueba un tiempo considerable. Según mi experiencia, el modo en que me siento afecta muchísimo a mi productividad.

El orden

Tener las cosas en orden es una preferencia personal, pero también influye en sus energías. Cada segundo que contempla un cuarto desordenado y piensa en ponerle orden es un tiempo que no dedica a pensar en cosas más importantes.

Ya sé que el desorden no afecta a todo el mundo de la misma manera. Algunas personas necesitan tenerlo todo en su sitio, y a otras no parece importarles vivir en el caos. Sé por experiencia que una vez he ordenado mi despacho y he realizado toda la lista de tareas diversas, me siento más despejado y enérgico. No doy por hecho que mi experiencia sea universal, pero en mi caso la causa y efecto son tan fuertes que le recomiendo que haga la prueba. Lo único que tiene que hacer es fijarse en cómo se siente después de haber ordenado su entorno laboral comparado con cómo se sentía cuando era un caos.

Limpiar y ordenar su espacio es aburrido, y quizá no lo considere prioritario. Uno de los trucos que he aprendido es que puedo generar un entusiasmo automático por el orden si sé que alguien viene de visita. Por eso es buena idea invitar a gente regularmente. Esto le inspirará a mantener su espacio ordenado, y esto a su vez puede hacer que su mente disfrute de más energía.

El conocimiento y la ignorancia

Uno de los principales obstáculos para el éxito (y un auténtico destructor de energías) es el miedo a no saber cómo hacer el trabajo que le exigirían sus planes sobre una carrera ideal. Por ejemplo, a lo mejor tiene una idea estupenda para iniciar un negocio pequeño pero no sabe cómo encontrar un nombre para la tienda, cómo llevar la contabilidad, crear una página web, buscar proveedores externos en China, etc. Cuando usted no sabe algo sobre un tema determinado, es fácil que piense que le costaría demasiado aprenderlo rápidamente. Yo me encuentro con este problema constantemente, y he desarrollado algunos trucos y subterfugios que pueden resultarle útiles.

Cuando mi primera editora de cómics me telefoneó para ofrecerme un contrato para el sindicato de periodistas, le dije que sí de inmediato, pero en el fondo estaba preocupado porque no sabía cómo colorear las viñetas de los domingos. Me amedrentaban los dibujantes veteranos, que parecían colorear con tanta perfección sin salirse de la raya. ¿Y qué instrumentos utilizaban? ¿Usaban rotuladores especiales o acuarelas? ¿Cómo podía ser tan perfecto el color en el diario? Me daba pánico no conocer los rudimentos de la profesión que había elegido. Además, no creía posible aprender esas habilidades en un tiempo razonable. Me preguntaba si enseñaban esas cosas en alguna escuela de dibujo.

Decidí confesar a mi editora mi falta de conocimientos en el arte de colorear cómics. Ella me dijo: «Eso lo hace el impresor». Lo único que debía hacer era precisar qué colores quería y dónde debían ir. Fin de la historia. (Hoy día uso Photoshop y señalo con el cubo de pintura el área que quiero colorear.

Seguramente es el trabajo más sencillo que hago en toda la semana.)

Y lo mismo ha pasado con más o menos el 90 por ciento de los temas que me han intimidado a lo largo de mi carrera profesional. Cuando uno empieza a formular preguntas, a menudo descubre que hay una solución fácil, una página web que se encarga del tema o un profesional que lo solventa por un precio razonable. Tenga en cuenta que, cada vez que se pregunta cómo hacer algo, ha habido como cientos de millones de personas que seguramente se han preguntado lo mismo. Y eso significa habitualmente que la información ya está bien empaquetada y simplificada, y en algunos casos está a la venta. Pero lo más normal es que sea gratis y sólo haya que pedirla.

Soy un gran aficionado a la investigación relámpago, esa que se hace en menos de un minuto usando Google. A lo mejor usted piensa que un tema es demasiado complejo como para dominarlo en función del uso que quiere darle, pero a lo mejor, si se molesta en buscarlo, descubre lo contrario en menos de un minuto. Yo sigo ese proceso varias veces por semana; me pregunto hasta qué punto es complicado algo y luego compruebo si lo es. Cada día me sorprendo al descubrir que otra persona se enfrentó a la misma pregunta y me dejó un rastro de miguitas de pan que pude seguir con toda facilidad.

Mis errores profesionales, y han sido muchos, raras veces se han debido a no poder encontrar la información que sabía que necesitaba. La mayoría de mis problemas estuvo originada por mis malas decisiones, mi falta de capacidad y la mala suerte. No se me ocurre un solo caso en el que me encallase porque necesitaba cierta información que no logré encontrar. Creo que la mayoría de emprendedores le diría lo mismo. Y, más concretamente para el tema de este capítulo, cuando usted sabe cómo hacer algo, aumentarán sus fuerzas para hacerlo.

No sea un cabroncete

Una de las mejores maneras de contaminar la energía en un entorno grupal es siendo un completo imbécil. Puede que consiga cargar de energías a todo el mundo, pero no será de forma productiva. Si cree que su mala conducta es un estilo de vida, del tipo «Es que soy así» o «Me limito a ser sincero», a lo mejor no tiene en cuenta el coste que eso supone para su energía personal. Cuando cabree a las personas que le rodean, seguro que habrá repercusiones y tendrá que malgastar esfuerzos en arreglar lo que ha liado. Esto puede distraerle y agotarle.

Me he dado cuenta de que un número alarmante de personas ha adoptado el estilo de vida del idiota, y han decidido que les funciona lo bastante bien como

para no cambiarlo. Aunque un término como cabrón normalmente nos hace pensar en hombres, en este contexto pretendo que incluya a ambos géneros.

No existe una definición única y consensuada sobre lo que significa ser un cabrón. Podría incluir el egoísmo, la arrogancia, la malicia o cualquier otra serie de imperfecciones de carácter. Reconocemos la conducta del cabrón cuando la vemos. Y si usted es una persona normal, seguro que al menos durante unos minutos de su vida usted se ha comportado así.

Yo definiría a un cabrón como alguien que decide hacer que las vidas de los demás sean menos agradables por motivos que no parecen ni productivos ni necesarios.

Algunas conductas propias de los cabrones:

1. Cambiar de tema para centrarlo en él/ella.
2. Dominar la conversación.
3. Alardear.
4. Engañar, mentir.
5. Discrepar de cualquier sugerencia, por trivial que sea.
6. Usar la sinceridad para justificar la crueldad.
7. No hacer determinados favores basándose en un sentido desvirtuado de la justicia social.
8. Abandonar las normas de la conducta educada, como saludar o establecer contacto visual.

Doy por sentado que esta conducta existe porque cuando uno la practica se siente bien. En este sentido es como una adicción. El efecto a largo plazo de ser un cabrón no puede ser bueno para la persona que sigue ese estilo de vida, pero a corto plazo seguro que la hace sentir bien.

Es un mal negocio. La mejor manera de salir ganando es siendo una persona razonable siempre que lo consiga.

Las prioridades

Resulta útil pensar en sus prioridades en términos de círculos concéntricos, como una diana de tiro al blanco. En el centro está su máxima prioridad, usted. Si se hace trizas a sí mismo no podrá dedicarse a ninguna prioridad más. De modo que cuidar de su salud es su misión prioritaria.

El siguiente círculo (y su segunda prioridad importante) es la economía. Esto

incluye su trabajo, sus inversiones e incluso su casa. A lo mejor le escuece que haya colocado la economía por delante de su familia, sus amigos y el resto del mundo, pero hay un motivo. Si usted no consigue que su motor económico personal funcione bien, echará una carga sobre todo el mundo, desde su familia hasta el país.

Una vez disfrute de buena salud y de una economía estable, es hora de abordar el tercer círculo: la familia, los amigos y los/las amantes. La buena salud y el dinero suficiente son cosas necesarias para tener un nivel base de felicidad, pero para disfrutar de verdad de la vida tiene que estar a bien con sus familiares, amigos y parejas sentimentales.

Los siguientes círculos son su comunidad local, su país y el mundo, en este orden. No se moleste en intentar arreglar el mundo hasta que tenga bajo control los círculos interiores de sus prioridades.

Por supuesto, el problema que presenta mi modelo de prioridades tan apañado es que la vida nunca es tan sencilla. No le puede decir a su jefe que le entregará tarde el proyecto porque le apetece darse un largo y saludable paseo. Todas sus prioridades se solapan y chocan entre sí. Lo que necesita es una regla sencilla para mantener sus prioridades en el rumbo correcto mientras aborda las inevitables excepciones. Una manera sencilla de mantener controladas sus prioridades es juzgando cómo influirá cada una de sus opciones en su energía personal. No es un baremo a prueba de bomba, pero si sabe que tirar en una dirección concreta le hará sentirse más estresado, perjudicará su salud y le agotará; probablemente se trata de una mala elección. Las elecciones correctas pueden ser un reto, pero normalmente nos cargan las pilas. Cuando usted sigue el camino recto, le hace sentirse bien, literalmente.

Por ejemplo, si su jefe le pide que se pase el fin de semana trabajando para concluir un proyecto que es un reto pero vale la pena, quizás usted esté dispuesto a renunciar a un poco de su vida personal y su salud. El trabajo con sentido puede energizarle. Y si la cosa sale bien, a lo mejor le ascienden por sus esfuerzos. Esta compensación puede insuflarle fuerzas tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado, si su jefe le pide por costumbre que trabaje horas extras por el único motivo de reducir la cantidad de trabajo administrativo agotador, seguramente le conviene buscarse un empleo nuevo.

En ambos ejemplos su jefe le pide que haga un trabajo extra a costa de sus prioridades más elevadas, pero sólo una de las situaciones aumenta su energía

personal.

El riesgo que presenta usar la energía como guía es que hay muchísimas elecciones incorrectas que a corto plazo le dan energía. Pero siendo realistas todos sabemos que, por ejemplo, esnifar cocaína no es una buena estrategia a largo plazo. Normalmente las elecciones absurdas son evidentes.

Cuando hablo de prioridades no lo hago para hablar en términos de lo que más ama. Usted puede amar a su familia más de lo que ama su trabajo, y pasarse todo el día trabajando para que su familia disponga de sustento y de oportunidades. Las prioridades son lo que usted debe ordenar para que prosperen las cosas y personas que usted ama.

1E. J. Paavonen y al., "TV Exposure Associated with Sleep Disturbances in 5- to 6-Year-Old Children", Journal of Sleep Research 15 (2006): 154–61.

2G. S. Brunborg y al., "The Relationship Between Media Use in the Bedroom, Sleep Habits and Symptoms of Insomnia", Journal of Sleep Research 20 (2011): 569–75.

12

Gestionar su actitud

Su cerebro está programado para analizar constantemente su entorno, sus pensamientos y su salud, y para usar esa información para generar una sensación que usted llama actitud. La experiencia le ha enseñado que cuando tiene una buena actitud trabaja mejor y disfruta más de la vida. Si pudiera controlar directamente su actitud, en lugar de permitir que el entorno determine cómo se siente un día concreto, sería como un superpoder pequeñito. Pues resulta que usted tiene este superpoder. Puede controlar su actitud si manipula sus pensamientos, su cuerpo y su entorno.

Su actitud afecta a todo lo que hace en su búsqueda del éxito y de la felicidad. Una actitud positiva es un instrumento importante. Es esencial entenderlo bien. La mejor manera de controlar su actitud es entendiendo que su naturaleza básica es un robot que puede programar para hacerle feliz si entiende la interfaz de usuario. De entrada, preste atención a las actitudes de las personas que han hecho ejercicio hace poco. Descubrirá que casi siempre están felices y animadas. Ahora fíjese en la actitud de quienes acaban de comer hace poco, comparándola con la de aquellos que tienen hambre. Verá una gran diferencia. Las personas cansadas están irritadas, y las descansadas lo están menos. El ejercicio, el alimento y el sueño deberían ser las primeras teclas que presione si lo que pretende es elevar su actitud y aumentar su energía. Pero ¿qué pasa si lo está haciendo todo bien en el plano físico-sanitario pero aun así no disfruta de la vida tanto como cree que debería hacerlo?

Un truco sencillo que puede probar consiste en aumentar la proporción entre los pensamientos positivos y los negativos. Si su vida no le ofrece muchos pensamientos felices entre los que elegir, intente soñar despierto en cosas maravillosas que le pasarán en el futuro. No se preocupe si es improbable que

esos sueños se hagan realidad. El poder de soñar despierto se parece al que tienen las películas bien hechas, que pueden hacerle reír o llorar. Su cuerpo y su mente responderán automáticamente a las imágenes que usted se dedique a rumiar. Si imagina que obtendrá un Premio Nobel, se comprará su propia isla o jugará en la NBA, no se preocupe porque esas cosas sean improbables. Situarse en ese marco mental impulsado por la imaginación le pondrá las pilas. La imaginación es la interfaz de su actitud. Puede usar la imaginación para elevarse, literalmente, a niveles energéticos más altos.

Ésta es la misma razón por la que debería eludir exponerse a un exceso de noticias deprimentes, y por qué es buena idea eludir la música, los libros y las películas que nos dejan hechos polvo. Muéstreme a alguien que usted piense que siempre está de buen humor y le mostraré a una persona que (probablemente) evita exponerse a formas de ocio que le entristezcan. La forma más fácil de gestionar su actitud es hacer todas las actividades de ocio que pueda y que le hagan sentir bien.

Siendo realistas, el último consejo que le apetece escuchar cuando está de malísimo humor es «Piensa en algo agradable». Si padece una desgracia genuina, seguramente necesita tiempo y distancia para recuperarse. La estrategia de soñar despierto es más bien una práctica cotidiana. No le sacará de un bache profundo. Cuando el ánimo está por los suelos, lo más sensato es pulsar las teclas del ejercicio, la nutrición, el sueño y el tiempo. Una vez regrese a su nivel esencial de felicidad, tendrá más probabilidades de obtener los beneficios de sus ensoñaciones.

Una variante poderosa del método de soñar despiertos conlleva trabajar en proyectos que tienen una posibilidad real de cambiar el mundo, ayudar a la humanidad y/o ganar mil millones de dólares. En todo momento procuro tener en marcha uno o dos proyectos para cambiar el mundo.

Mientras escribo esto, trabajo en un proyecto nuevo de Internet llamado CalendarTree (www.calendartree.com) que tiene el potencial de ahorrar tiempo a decenas de millones de personas en todo el mundo. Es un producto sencillo que te permite hacer una lista de los acontecimientos futuros y enviar un enlace a cualquiera interesado en rellenar su agenda personal con la información que le das, y todo con unos pocos golpes de tecla. No cambiará el mundo del mismo modo que lo hace la Fundación Gates, pero si las cosas salen bien ya no tendrá usted que enviar la programación de su agenda de la misma manera obsoleta y trabajosa que antes. Por analogía, ¿recuerda lo que era enviar invitaciones a una

fiesta antes de que Evite le facilitara el trabajo? Pensar en convertir el mundo en un lugar más eficiente me aporta energía.

Además, mientras escribo este párrafo, ando a la busca y captura de socios comerciales para lanzar una idea que tiene el potencial de transformar toda la economía mundial, siempre que funcione como lo he planeado. ¿Tendrá éxito? Seguramente, no. Pero la idea me emociona y me da fuerzas hoy. Éste es mi sistema.

Cuando usted esté leyendo este libro, habrán pasado muchas cosas con estos dos proyectos nuevos. Cualquier negocio nuevo supone un riesgo. Pero durante los últimos meses mi actitud y mis energías han estado por las nubes porque ambos proyectos tienen el potencial de convertir el mundo en un lugar mejor. Mis actos futuros imaginados actúan como acicate para mantener alto mi ánimo hoy.

A lo mejor piensa que todo esto está muy bien para los escritores y los dibujantes famosos, pero las personas normales no tienen tantas ocasiones de cambiar el mundo. No estoy de acuerdo. Las ideas cambian el mundo rutinariamente, y la mayoría de ellas nace de personas normales. Puede que usted disponga de una idea patentable, una idea para un producto o una idea para un proceso que podría transformar el mundo. Antes de dedicarme a dibujar viñetas, tuve montones de grandes ideas que no salieron bien. Cuando una fracasaba, normalmente había otras dos que ocupaban su lugar. Y cada una de mis ideas tenía un potencial para el mundo real, aunque sus probabilidades de éxito fueran escasas.

No se preocupe si su idea es apenas practicable. Lo que importa ahora mismo no es eso. Hoy lo que usted quiere es soñar que su idea será un exitazo, para así disfrutar de la sensación. Que sus ideas para el futuro alimenten sus fuerzas hoy mismo. Da igual lo que quiera hacer en la vida: si tiene más energía le será más fácil hacerlo.

Otro beneficio de contar con un gran proyecto, uno que transforme el mundo, es que usted casi siempre acaba aprendiendo algo valioso durante el proceso de fracasar. Y fracasará, sin duda, la mayor parte de las veces, siempre que sueñe a lo grande. Pero recuerde que, de cualquier forma, las metas son para los perdedores. Es más inteligente entender que sus proyectos de grandes ideas forman parte de un sistema que mejora su energía, sus contactos y sus habilidades. Desde este punto de vista, si usted tiene en marcha un proyecto grande e interesante, es un ganador o ganadora cada día que se despierta.

Cuando me planteo adoptar un nuevo proyecto, primero me pregunto a quién conozco que pueda serme útil y quién querría asociarse conmigo, invertir o simplemente aconsejarme. Dentro de mi universo de contactos, que es bastante amplio en este punto de mi carrera, diría que conocí a la mitad de esas personas mientras fracasaba en un proyecto o en otro. Y si me pregunto qué habilidades y conocimientos necesito para mi próxima gran idea, eso supone invariablemente basarme en el conocimiento que obtuve mientras un malhadado proyecto de antaño giraba sin cesar acercándose al desagüe.

Digamos que mañana se despierta lleno de energía al pensar en su proyecto nuevo y emocionante. A lo largo del día aprenderá unas cuantas cosas mientras investiga, y conocerá a nuevas personas por el camino. Aunque usted consiga solamente eso, estará teniendo éxito independientemente de cómo acabe su proyecto.

El poder de la sonrisa

Sonreír te hace sentirte mejor, incluso cuando es una sonrisa falsa. Éste es el ejemplo más claro de que nuestro cerebro dispone de una interfaz de usuario. Cuando estás de mal humor, el acto físico de obligarte a sonreír puede activar los agentes químicos cerebrales del placer que están asociados con la felicidad.[1]

El fenómeno «sonreír le hace feliz» forma parte de otro más amplio y tremendamente útil: fingir hasta que lo consiga. Detectará esta causación bidireccional en una amplia gama de actividades humanas. Más adelante le diré que ponerse un chándal le dará ganas de hacer deporte. También he descubierto que actuar como si tuviera confianza en mí mismo me hace sentir más confiado. Sentirte fuerte te induce a querer hacer deporte, pero hacer deporte también te hará sentir fuerte. Amar a alguien te impulsa a querer practicar el sexo, pero el sexo también libera las sustancias químicas del apego que te hacen sentir amor. Un nivel alto de testosterona puede ayudarle a ganar una competición, pero ganar una competición a veces también aumenta la testosterona.[2] Estar cansado te induce a echarte, pero echarte cuando estás descansado puede inducirte a hacer una siesta. Sentir hambre puede darte el deseo de comer hidratos de carbono simples, pero ingerirlos puede hacerte sentir hambre.

Entender esta causación bidireccional resulta muy útil para aumentar tu energía personal. Para aprovecharla, me resulta útil imaginar que mi mente es una conversación entre dos interlocutores. Lo siento así porque pienso en frases, como si hablase con otro ser que no soy yo. Uno de los dos tiende a ser racional

y razonable, mientras que mi otro yo es un poco más emocional e instintivo. Cuando mi yo racional quiere darle ánimos al emocional (la parte de mi ser que controla mi energía), tiene que actuar como un programador y pulsar las teclas adecuadas.

La próxima vez que esté de mal humor, intente sonreír a un desconocido con quien se cruce por la calle. Le sorprenderá ver cuántas personas le devuelven reflexivamente la sonrisa y, si sonríe con la frecuencia suficiente, al final ese gesto activará la subrutina de la felicidad en su cerebro, liberando las endorfinas que desea.

Por si fuera poco, sonreír le vuelve más atractivo para los demás.[3] Cuando es más atractivo, las personas interactúan con usted con más respeto y consideración, más sonrisas y, en ocasiones, incluso deseo sexual. Éste es exactamente el tipo de cosas que le pueden animar.

Si no se siente cómodo al fingir una sonrisa, intente relacionarse con amigos que sean divertidos por naturaleza. Algo igual de importante es que evite a los amigos derrotistas. Le interesa tener amigos con quienes pueda compartir lo bueno y lo malo, pero no es un terapeuta. Apártese de los vampiros de almas. Tiene derecho a buscar la felicidad, y el mismo derecho a huir todo lo rápido que pueda de las personas que se lo nieguen.

El beneficio extra del éxito

He llegado a la conclusión de que el éxito en cualquier campo tiene un efecto dominó sobre otras cosas. Puede aprovechar este efecto cuando domine esas cosas que lo único que requieren es práctica. Una vez domine una serie de cosas poco importantes, como un hobby o un deporte, el hábito del éxito le acompañará en proyectos más importantes. Cuando haya probado el éxito siempre querrá más. Y ese deseo le proporcionará el tipo de energía que es esencial para el éxito.

En mi caso, mi talento especial se reveló en varios juegos:

- Scrabble
- Billar
- Tenis
- Ping-pong

En cada una de estas actividades, mi presunto talento fue algo más que el

resultado de la cantidad descabellada de horas que dediqué a practicarlas. Crecí en un pueblo donde no había muchas maneras de entretenerse. En nuestro refugio antibombas reconvertido disponíamos de la mesa de billar más cutre y barata del planeta. Era tan mala que ni siquiera tenía una base de pizarra, y se desequilibró al poco tiempo de tenerla. Si le dabas una tacada suave a la bola, ésta se iba rodando hacia uno de los lados y se quedaba allí. En dos de los extremos de la mesa no había suficiente espacio entre ella y la pared, de modo que tenía que levantar el taco hacia una esquina del techo y golpear la bola blanca desde arriba. No era divertido. Pero me pasé tantas horas a solas, practicando un golpe tras otro, que al final llegué a ser bastante bueno. En este momento de mi vida, las únicas personas que me ganan regularmente jugando al billar son aquellas que invirtieron una parte aún mayor de su juventud practicando este deporte.

Lo mismo sucedió con el Scrabble, el ping-pong y el tenis. Soy mejor que el 99 por ciento del mundo[4] al jugar a estas cosas, porque he practicado más tiempo que el 99 por ciento del mundo. No ha sido por arte de magia.

Gracias a mi experiencia con estos éxitos tremendamente humildes, soy realista al pensar en cuántas horas hacen falta para dominar algo. Esto me impide abandonar un proyecto demasiado pronto. Pero, lo que es más importante, sé cómo se siente uno al ganar (¡genial!), lo cual me impulsa a buscar más victorias. En este sentido soy como cualquier animal amaestrado que busca su recompensa.

En esta vida una gran estrategia para el éxito consiste en ser un experto en algo, lo que sea, y dejar que ese sentimiento nos impulse hacia victorias nuevas y mejores. El éxito puede crear hábito.

Elija la ficción que funcione

Cuando mi perra, Snickers, quiere jugar a correr tras un palo en el patio de atrás, me sigue a todas partes y me mira a los ojos con una intensidad exagerada, como si quisiera usar conmigo sus poderes jedi perrunos. La mayoría de las veces le funciona. Sé lo que quiere, y hago una pausa en el trabajo para complacerla. Lo interesante es que no estoy seguro de que soy yo quien decide si quiero ir a jugar con ella o no. Su control mental sobre mi persona es tan fiable que estoy seguro de que piensa que lo único importante es la intensidad de la mirada que me lance, y con qué claridad se imagine[5] persiguiendo una pelota de tenis.

Para mí, lo más fascinante sobre la visión deformada que tiene Snickers del mundo es que funciona a la perfección. La perra tiene un sistema para conseguir lo que quiere, y parece funcionar, aunque por motivos distintos a los que imagina ella. La realidad más profunda es que he aprendido que sus miradas significan que es hora de un poco de diversión con la pelota. Mi experiencia con Snickers plantea una pregunta más amplia: ¿Acaso los humanos somos tan distintos de los perros en el sentido de hacer hipótesis deformadas de la realidad? Y ¿funcionan esas hipótesis equivocadas por motivos que no entendemos?

Se sabe que algunos atletas dejan de afeitarse durante todo un torneo o se ponen calcetines que consideran que les dan suerte. Seguramente estas supersticiones pueden ayudarles un poco a aumentar la confianza en sí mismos, lo cual a su vez puede influir en el éxito. Da lo mismo que no existan calcetines de la suerte. Los calcetines pueden mejorar el rendimiento de un atleta aunque quien se los ponga tenga una idea errónea de por qué es así.

Nuestros cerebros tienen una capacidad limitada para conocer la verdadera naturaleza de la realidad. La mayoría de las veces nuestra forma equivocada de entender la realidad es benigna, y en ocasiones incluso beneficiosa. Otras veces, no tanto.

Los físicos nos dicen que la realidad parece depender del observador. Si usted y yo nos desplazáramos por un universo vacío e infinitamente vasto a la misma velocidad y en la misma dirección, nos daría la sensación de no movernos. Y podríamos decir que sería verdad, dado que el movimiento sólo tiene sentido en relación con otros objetos. Si usted y yo nos colgamos a la espalda unos cohetes idénticos en este universo vacío, miramos en la misma dirección y los encendemos, sería discutible que nos estuviéramos moviendo. Usted sentiría el cohete presionándole en la espalda, pero no sabría si se trataba del principio del movimiento hacia delante o sólo una presión en la espalda que, al cabo del rato, ya notaría menos. (Vale, está bien, en el espacio cualquier presión sobre el cuerpo provoca un movimiento, y usted es lo bastante listo como para saberlo. Pero vamos a asumir, en este ejemplo, que en la clase de ciencias usted estaba distraído.)

La realidad fuera del mundo cuántico de las partículas y las ondas puede ser fija y objetiva, al menos según dicen la mayoría de científicos. Pero el modo en que pensamos en nuestra realidad está claramente sujeto a cambios regulares. Todos hemos tenido la experiencia de ver a alguien por primera vez y tener una primera impresión tremendamente equivocada, lo cual a su vez influye en

nuestro comportamiento. Más adelante, cuando conocemos mejor a la persona, cambiamos nuestra conducta respecto a ella. La realidad externa no cambia, pero nuestro punto de vista, sí. En muchos casos, es tu punto de vista el que influye en tu conducta, no el universo. Y usted puede controlar su punto de vista, aunque no pueda alterar la realidad subyacente.

Durante más de diez años he sido medio famoso por haber creado a Dilbert, pero por lo general el público no me conoce. Cuando me presentan a alguien nuevo sin añadir mucha información, me tratan como a cualquier otra persona. Pero si surge el tema de mi trabajo, la gente inmediatamente se muestra más cariñosa, como si hubiéramos sido amigos de toda la vida. La realidad subyacente no cambia, pero sí lo hace el modo en que otros piensan de mí, lo cual a su vez altera su conducta.

Mi idea central sobre las percepciones es que usted no debería dudar en modificarlas para ser feliz, porque seguramente, a fin de cuentas, se equivoca al pensar cuál es la naturaleza subyacente de la realidad. Si tuviera que apostarme la vida, diría que los humanos se parecen más a mi perra, cuando intenta usar sus poderes mentales para inducirme a tirarle la pelota, que a criaturas iluminadas que entienden en profundidad el entorno en el que viven. Todas las generaciones que nos precedieron pensaban, como Snickers, que sabían de qué iba todo. Ahora sabemos que todas esas generaciones precedentes se equivocaban sobre un montón de cosas. ¿Es probable que usted haya nacido en el punto culminante de la historia, en el que los seres humanos sabemos lo bastante sobre la realidad como para afirmar que la comprendemos? Éste es otro de los casos en que la humildad no es su aliada. Cuando puede despegarse lo bastante de su ego como para darse cuenta de que sus percepciones son incompletas o tendenciosas, esto le da la libertad de imaginar maneras nuevas y potencialmente más eficaces de contemplar el mundo.

En términos prácticos, el motivo de que mi perra juegue alegremente a buscar el palo tres veces al día es que eligió un espejismo que le funciona. Supongo que se imagina que puede inducirme a jugar sólo con visualizarlo. A veces, usted también puede conseguir lo que desea si adopta un espejismo práctico. La realidad se sobrevalora y es imposible comprenderla con determinado grado de certidumbre. Lo que usted sabe seguro es que algunas maneras de ver el mundo funcionan mejor que otras. Elija la vía que le funcione, aunque no sepa por qué es así.

El proceso de escritura de este libro es un buen ejemplo de lo que digo.

Escribir un libro es un trabajo duro, mucho más de lo que imagina la mayoría de personas, y seguramente usted ya piensa que debe ser muy intenso. La manera en que me motivo para abordar una tarea así de grande es imaginando que tengo cosas fascinantes y útiles que transmitir, cosas que ayudarán a otros. Es posible que la realidad sea bastante diferente. No puedo ver el futuro, de modo que tengo la opción de imaginar que contendrá lo que me resulte de mayor utilidad. Opto por pensar que el libro se venderá bien porque esta hipótesis me motiva mucho; aumenta mis energías.

Lo peor que podría pasar es que me tire mucho tiempo escribiendo un libro que al final nadie considere útil o ameno. No sería la primera vez. Pero gracias a mi futuro imaginario, en el que millones de personas disfrutan de este libro, puedo encontrar una gran satisfacción al escribirlo. Independientemente de lo que me depare la realidad en el futuro, mi versión imaginada de éste me resulta muy útil hoy.

Libérese de las cadenas de la realidad opresiva. Lo que es real para usted es lo que imagina y lo que siente. Si gestiona sabiamente sus ilusiones, es posible que consiga lo que quiere, pero no comprenderá necesariamente cómo es que le ha funcionado.

1M. Iwase y al., "Neural Substrates of Human Facial Expression of Pleasant Emotion Induced by Comic Films: A PET Study", Neuroimage 17, n.º 2 (octubre de 2002): 758–68; Gary Wenk, "Addicted to Smiling: Can the Simple Act of Smiling Bring Pleasure?" Your Brain on Food, Psychology Today, 27 de diciembre de 2011, http://www.psychologytoday.com/blog/your-brain-food/201112/addicted-smiling (consultado el 16 de abril de 2013).

2Gary Wenk, "Addicted to Smiling: Can the Simple Act of Smiling Bring Pleasure?" Your Brain on Food, Psychology Today, 27 de diciembre de 2011, http://www.psychologytoday.com/blog/your-brain-food/201112/addicted-smiling (consultado el 16 de abril de 2013); C. Jarrett, "Faster, Higher, Stronger!" Psychologist 25 (2012): 504–7; D. A. Edwards y L. S. Kurlander, "Women's Intercollegiate Volleyball and Tennis: Effects of Warm-up, Competition, and Practice on Saliva Levels of Cortisol and Testosterone", Hormones and Behavior 58 (2010): 606–13; J. M. Carré y S. K. Putnam, "Watching a Previous Victory Produces an Increase in Testosterone Among Elite Hockey Players", Psychoneuroendocrinology 35 (2010): 475–79; F. Suay y al., "Effects of

Competition and Its Outcome on Serum Testosterone, Cortisol and Prolactin", Psychoneuroendocrinology 24 (1999): 551–66.

3B. J. Schabel y al., "Subjective vs. Objective Evaluations of Smile Esthetics", American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics 135 (2009): S72–S79; Caroline de Deus Tupinambá Rodrigues y al., "The Perception of Smile Attractiveness", Angle Orthodontist 79, n.º 4 (2009): 634–39; I. Bohrn, C. C. Carbon, y F. Hutzler, "Mona Lisa's Smile—Perception or Deception?" Psychological Science 21, n.º 3 (marzo de 2010): 378–80.

4Incluyo en esta estadística a los bebés, los pacientes en coma y las personas que no han oído hablar en su vida de estos juegos o deportes.

5Doy por hecho que existe una versión perruna de la imaginación. Si no es así, no permita que la analogía invalide lo que quiero decirle.

13

Esto ya funciona

Usted ya ha superado el primer filtro del éxito. Al leer este libro se ha identificado como buscador de conocimiento. Está claro que los buscadores encuentran más cosas que la gente que se sienta a esperar. Su decisión de leer este libro confirma que es una persona de acción, que tiene el deseo de ser más eficaz. Quiero reforzar este pensamiento para que se grabe bien en su mente.

Al leer este libro y, en cierto sentido, al unirse a un grupo nuevo, también obtiene unos beneficios automáticos. Concretamente va de camino a ser una de las personas que han leído este libro. Cuando se define como miembro de cualquier grupo, automáticamente comienza a identificarse con los otros miembros y a adoptar algunas de las características del grupo.[1] El grupo de personas que leen libros sobre cómo tener éxito constituye una compañía excelente. Son las personas que tienen más probabilidades de tener éxito, porque invierten una reflexión y una investigación reales en la mecánica del éxito.

Podría preguntar, con toda justicia, si éste no es un asunto trivial. Supongo que cada persona que lea el libro se sentirá influenciada de una manera diferente, y no hay maneras de evaluar con precisión este tipo de cosas. Pero creo que usted ya ha visto ejemplos en su vida en los que una persona cambia dramáticamente cuando se convierte en miembro de un grupo, obtiene un ascenso o cualquier otra experiencia que redefine a la persona.

El ejemplo más chocante de este efecto lo viví en mi propia carne. Mi habilidad como dibujante mejoró muchísimo una semana después de que United Media me ofreciera sindicar Dilbert. El mero conocimiento de que me había convertido en un dibujante cómico profesional tuvo un efecto profundo para liberar el talento que pudiera tener.

En mi carrera empresarial a menudo me maravillaba ver cómo la gente cambiaba en cuanto pasaban de ser trabajadores de plantilla a directores de algo. Vi cómo uno de mis compañeros, que tenía una personalidad vacilante y poco llamativa, en el plazo de dos meses tras su ascenso se transformaba en alguien con confianza en sí mismo y poder. Está claro que en parte interpretaba un papel, pero estamos diseñados para ser en la realidad quienes aparentamos ser. Lo fingimos hasta que se vuelve real. Nuestra personalidad esencial no cambia, pero adoptamos rápidamente los comportamientos y las capacidades asociados con nuestros nuevos estatus y posición.

De manera que felicidades por ser una persona que estudia la mecánica del éxito. Es más importante de lo que usted pueda pensar.

1J. M. George, “Personality, Affect, and Behavior in Groups”, Journal of Applied Psychology 75 (1990): 107–16; Blase E. Masini, Socialization and Selection Processes of Adolescent Peer Groups, ProQuest Information & Learning, Ann Arbor, MI, 1998.

14

A mi meñique se le va la olla

A principios de la década de 1990 Dilbert había tenido un éxito moderado, pero no hasta el punto, ni mucho menos, de que me sintiera tentado a abandonar mi trabajo diurno en la compañía telefónica Pacific Bell. Me levantaba a las cuatro de la madrugada para dibujar antes de ir al trabajo, y luego pasaba toda la jornada trabajando en mi cubículo carcelario y volvía a casa para dibujar toda la noche. Los lapsos de tiempo que dedicaba a dibujar siempre eran breves, lo cual cargaba mucho la mano con la que dibujaba. El ritmo intenso me pasó factura, y mi dedo meñique empezó a tener espasmos cada vez que apoyaba el lápiz en el papel, haciendo que me fuera casi imposible dibujar.

Fui a ver a mi médico de la mutua Kaiser, y me dijo que él conocía a otro médico de Kaiser que era un experto en este problema. Por maravillosa coincidencia, uno de los médicos más entendidos del mundo en esta disfunción concreta trabajaba para Kaiser, y su consulta estaba en la misma calle donde vivía yo.

Hagamos una pausa y pensemos en esto. En el mundo había más de seis mil millones de personas, y uno de los expertos más famosos en el campo trabajaba a cuatro pasos de mi casa. Nunca dé por seguro que entiende las probabilidades de que ocurra algo.

Me reuní con el médico, que emitió su diagnóstico en cinco minutos. Yo padecía algo llamado distonía focal, frecuente entre las personas que realizan tareas repetitivas con las manos, sobre todo los músicos, delineantes y quienes se dedican a trabajos similares. No era el túnel carpiano; era un problema distinto.

«¿Y cómo se cura?», pregunté.

«Cambie de trabajo —me dijo—. No hay tratamiento conocido».

Salí de la consulta del médico con mi vida en ruinas. Mi sueño de ser

dibujante hasta el fin de mis días se había acabado a menos que encontrase la manera de ser la primera persona de este mundo que superara una distonía focal.

¿Qué probabilidades tenía?

Esperé unos días a que retornase mi optimismo habitual. Mi optimismo es como un gato viejo al que le gusta desaparecer durante unos días, pero siempre espero que vuelva. Y, francamente, si tenía en cuenta la suma de todos los acontecimientos de mi vida hasta aquel momento, me daba la sensación de que estaba exento de las leyes normales de la probabilidad, lo cual seguramente es el fundamento de mi optimismo. Si necesita una explicación que suene más científica, quizás es que se me da mal calcular las probabilidades de las cosas, o a lo mejor tengo memoria selectiva y olvido las cosas que no funcionan. Da lo mismo cómo explique la percepción, pero siempre deja abierta la puerta a la esperanza, y ésta resulta muy útil. No necesito saber por qué mis hipótesis descontroladas parecen asaltarme con mayor frecuencia de la que espera mi cerebro imperfecto; sólo necesito percibir, con precisión o sin ella, que eso es lo que sucede.

Siendo realistas, ¿qué probabilidades tenía de ser la primera persona en la Tierra capaz de vencer a la distonía focal? ¿Una entre un millón? ¿Una entre diez millones? Me daba igual. Esa persona iba a ser yo. Gracias a las experiencias extrañas que he tenido en la vida, estoy programado para pensar que las cosas me irán bien, por improbable que esto parezca.

En una visita de control, el médico me preguntó si estaría dispuesto a probar algunos tratamientos experimentales, uniéndome así a otras cobayas humanas con las que trabajaba él. Acepté. Durante semanas probé diversos ejercicios para la mano, acudí a un fisioterapeuta, probé la meditación, el análisis de respuesta galvanodérmica, la autohipnosis y cualquier otra cosa que me pareció que tenía una pizca de sentido. Nada funcionó, ni siquiera un poco.

Entretanto, probé a dibujar Dilbert con la mano izquierda, y lo conseguí, aunque con mucho esfuerzo. Soy ligeramente ambidiestro, pero dibujar supone un alto grado de dificultad para la mano no dominante. Me daba cuenta de que dibujar con la zurda no sería una solución a largo plazo. Los dibujos que hice durante unos meses de ese periodo fueron espantosos.

También probé a atarme el meñique, pero eso producía el curioso efecto de hacer que el resto de la mano fuera disfuncional. Además, dolía mogollón.

Perdí la capacidad de escribir notas breves usando el boli y el papel, lo cual es evidente que entorpecía mi trabajo cotidiano. Lo extraño es que los espasmos

del meñique sólo se manifestaban cuando hacía los movimientos concretos necesarios para escribir o dibujar. Por lo demás, mi mano era cien por cien normal. Otra cosa aún más extraña es que, cuando dibujaba con la izquierda, el que tenía espasmos era el meñique de la mano derecha, de modo que era evidente que el problema radicaba en las conexiones neuronales de mi cerebro, no en la arquitectura de mi mano. Mi experiencia encajaba con la investigación de aquel médico. Ninguna de las personas que padecen una distonía focal parece presentar anomalías en la estructura de sus manos. Parece que se trata de algún tipo de cortocircuito cerebral.

En mi trabajo del día, mientras asistía a reuniones aburridas e inacabables, empecé a practicar mis movimientos de dibujo tocando con el bolígrafo el papel y levantándolo antes de que empezara el espasmo. Pasé reuniones dando cientos de toquecitos con el bolígrafo en el bloc de notas apoyado en mi rodilla, debajo de la mesa. Había tenido la idea de reconectar mi cerebro gradualmente, para aprender de nuevo que podía tocar el papel con el bolígrafo sin tener un espasmo. Literalmente, intentaba jaquear mi cerebro. Mi formación en hipnosis[1] me sugería que era posible hacerlo.

Durante las semanas siguientes me di cuenta de que podía mantener el bolígrafo en contacto con el papel durante todo un segundo antes de sentir que empezaban los espasmos en el meñique. Al final fueron dos segundos y, más adelante, cinco. Un día, después de haberme entrenado para mantener el bolígrafo en contacto con el papel durante varios segundos sin tener un espasmo, mi cerebro se reconectó repentina e inesperadamente e hizo desaparecer la distonía. Parece ser que interrumpí el ciclo de espasmos y reforcé la asociación antiespasmódica.

Y así me convertí en la primera persona de este mundo en curarse de una distonía focal, al menos por lo que sé. Es totalmente posible que me equivoque, dado que no puedo saber qué hacen otras personas afectadas o qué les ha funcionado. Aun así, fue un resultado improbable.

Volví a dibujar con la diestra, me marqué un ritmo y no volví a tener problemas durante años. Mi médico de las manos me dijo que ahora formo parte de la literatura sobre este campo, aunque sin que se mencione mi nombre.

En 2004, después de volver a dibujar con demasiada intensidad en un espacio de tiempo muy reducido, la distonía regresó. Esta vez me decanté por un sistema más inteligente. Supuse tras informarme que en algún lugar del mundo

alguna empresa debía fabricar una tableta o una pantalla en la que pudiera dibujar mis viñetas. Mi hipótesis decía que dibujar en una pantalla de ordenador sería una sensación lo bastante distinta a usar el bolígrafo y el papel como para que no se activara la distonía, a pesar de que dibujaría con un puntero igual que lo haría con un bolígrafo.

Hice algunas búsquedas en Google y descubrí que Wacom fabricaba un monitor especial de ordenador para artistas. Formalicé un pedido ese mismo día. En una semana ya estaba en marcha de nuevo. Como había esperado, dibujar sobre la pantalla era lo bastante diferente como para que no se activara la distonía. Y al no reforzar el activador y el espasmo, la distonía se desvaneció. Estoy seguro de que regresaría si intentase dibujar o escribir sobre papel durante mucho tiempo, pero dado que eso no sucederá, no incide en mi vida.

Por cierto, dibujar en el producto de Wacom redujo mi jornada laboral a la mitad. La distonía focal fue un caso de extraordinaria mala suerte para un dibujante. Pero liquidar a la distonía y rebuscar en sus bolsillos me convirtió en un dibujante cómico mucho más eficaz. La calidad de mis dibujos mejoró tremendamente al usar el Wacom, porque es muy fácil introducir pequeños retoques. En definitiva, salí ganando.

1Cuando tenía veintitantos años asistí a una clase de hipnotismo.

15

Mi carrera como orador

Vamos a ver un ejemplo de lo útil que resulta tener un amigo listo. Cuando llevaba unos cuantos años dedicado a mi carrera de dibujante, una mujer canadiense me llamó para preguntarme si querría dar una charla a una organización de ingenieros petrolíferos en Calgary. Le dije que yo no hacía ese tipo de trabajo, pero ella insistió, diciendo que la organización había pedido que el conferenciante fuera yo concretamente, y que me pagarían bien. Seguí echándome para atrás, porque mi agenda era muy poco flexible. En aquel momento aún estaba trabajando a jornada completa en Pacific Bell, y dibujando Dilbert antes y después del trabajo, además de los fines de semana. Viajar a Canadá no era una opción práctica.

La canadiense me sugirió que le pusiera un precio a mis servicios que hiciera que mi asistencia valiese la pena. Si el precio era demasiado alto, al menos ella podría volver a la organización y decirles que lo había intentado. Tal como lo dijo, parecía que le haría un favor si le sugería un precio por algo que yo no quería hacer.

Pero ¿cómo decide uno lo que tiene que cobrar por dar una conferencia? No tenía ni idea de por dónde empezar. Así que hice lo que hubiera hecho cualquier otra persona en mi situación: busqué a un amigo que tuviera alguna experiencia en estas lides.

En aquel momento, Dilbert estaba sindicado por una organización dentro de United Media, un vasto negocio de licencias y sindicación con sede en Nueva York. Imaginé acertadamente que alguien perteneciente a esa jerarquía tendría experiencia con la oratoria profesional. Llamé a un vicepresidente que había sido un escritor de superventas y que gozaba de décadas de experiencia, que le convertían en alguien mucho más cualificado que yo en este tipo de temas.

Le formulé la pregunta: «¿Cuál debería decir que es mi precio por dar una conferencia?» Le dije que me alegraría no hacer el trabajo poniendo como excusa un precio muy alto. Me dijo: «Pide cinco mil dólares. Si dicen que no, te evitarás un viaje a Canadá». Me eché a reír, sabiendo que yo no valía esa cantidad. Pero tracé mi plan. Practiqué la frase «cinco mil dólares» hasta que me convencí de que podría decirla sin partirme el pecho. Telefoneé a mi contacto canadiense. La conversación fue así:

Canadiense: «¿Ha decidido un precio?».

Yo: «Sí… cinco mil dólares».

Canadiense: «De acuerdo. Además le pagaremos el viaje en primera clase y el hotel».

Volé a Canadá y di una conferencia.

A medida que pasaba el tiempo y Dilbert fue dándose a conocer, me llegaron más ofertas para dar charlas, a menudo varias en un mismo día. Subí mi precio a 10.000 dólares, y las peticiones siguieron llegando. Probé con 15.000 dólares, y las peticiones llegaron más deprisa. Cuando llegué a 25.000, las agencias de oradores ya me veían como una fuente de comisiones más sustanciosas, y me sugirieron que subiera el precio a 35.000, y luego a 45.000. La oferta más rentable que rechacé debido a un conflicto con otras actividades de mi agenda, fue de 100.000 dólares por hablar una hora sobre el tema que me apeteciese.

Todo esto fue posible porque tuve acceso a un amigo inteligente que me dijo cómo encontrar el punto de acceso sencillo al circuito de la oratoria. Lo único que tenía que hacer era sobrevalorarme y ver qué pasaba. Por simple que parezca esto al mirar atrás, dudo que hubiera seguido ese camino por mi cuenta. Creo que hubiese declinado educadamente la invitación.

Ya es un tópico que nuestros conocidos pueden ayudarnos a tener éxito. Lo que es menos evidente es que para ello no es preciso conocer a gerentes y a multimillonarios. A veces sólo se necesita a un amigo que sepa sobre cosas diferentes a aquellas a las que usted se dedica. Y siempre es posible encontrar uno de ésos.

16

Ponemos nombre a mi problema de voz

Seis meses después de perder la voz, en 2005, aún no sabía cuál era el origen de mi problema, lo cual me frustraba un montón. No me importaba librar una batalla justa, pero aquel problema invisible y desconocido me repateaba el trasero, y ni siquiera sabía en qué dirección devolver el golpe. Necesitaba un nombre para mi problema. Imaginé que conocer su nombre podría ponerme en el camino de una cura.

Pero ¿cómo iba a encontrar el nombre de un trastorno que desconocían dos otorrinolaringólogos, dos foniatras, un psicólogo, un neurólogo y mi médico de cabecera? Sólo había una criatura más inteligente que todos esos especialistas juntos: Internet. (Sí, es una criatura, ¿vale?)

Abrí una ventana de búsqueda en Google y probé con una serie de palabras clave relacionadas con la voz. No encontré nada útil. Mi búsqueda era demasiado amplia. Y entonces pasó algo interesante. Es un fenómeno que experimentan a menudo las personas que tienen trabajos creativos, pero puede que el resto de ustedes lo desconozcan. De repente, como salidos de la nada, en mi mente se unieron dos pensamientos totalmente inconexos (separados por el tema, el tiempo y la distancia). Por el motivo que sea recordé espontáneamente aquel problema que había tenido hacía años con la mano con la que dibujaba. En aquel caso había perdido el control de mi meñique. Ahora estaba perdiendo el control de mi voz. ¿Podrían estar relacionados ambos problemas?

En la ventana de búsqueda puse las palabras «distonía vocal», porque mi disfunción en la mano se llamaba distonía focal. ¡Bingo! La búsqueda me sugirió el vídeo de un paciente que padecía algo llamado disfonía espasmódica, un problema que hace que las cuerdas vocales se contraigan involuntariamente al pronunciar determinados sonidos. Reproduje el vídeo y en el paciente del vídeo

detecté el patrón exacto de mi problema (palabras interrumpidas y sílabas cortadas). Ahora conocía su nombre: disfonía espasmódica, que luego descubrí que a menudo se asocia a otros tipos de distonía. Tal como descubrí al investigar más a fondo, es frecuente que una persona que ha padecido un tipo de distonía sea presa de otro. (Afortunadamente, no tiende a ir a más.)

Mi asesino secreto tenía nombre, y ahora lo conocía. Sentí que era un punto de inflexión.

Imprimí la descripción de la disfonía espasmódica y se la llevé a mi médico. Él me derivó a mi otorrino, que a su vez me derivó a una doctora a la que aún no había consultado y que trabajaba en Kaiser, y que resultó ser una experta precisamente en esa disfunción. Al cabo de diez segundos de abrir la boca en su consulta, la doctora confirmó mi diagnóstico. Tenía un caso típico.

«¿Cuál es la cura?», susurré.

«No tiene», contestó.

Pero no fue eso lo que escuché yo. El optimista que llevo dentro tradujo aquella noticia ominosa como: «Scott, vas a ser la primera persona en este mundo que se cure de una disfonía espasmódica». Decidí que después de curarme, del modo que fuese, propagaría la noticia a los demás. No me contentaría con escapar de mi cárcel de silencio; planeaba escaparme, liberar a los otros presos, liquidar al carcelero y pegarle fuego a la prisión.

A veces me pongo así.

Es un estado mental increíblemente útil.

17

La solución fallida para mi voz

El tratamiento estándar para la disfonía espasmódica consiste en que un médico inserte una aguja llena de toxina botulínica (más conocida por su nombre comercial, Botox) en la parte delantera del cuello del paciente, con la esperanza de localizar la zona de las cuerdas vocales situadas en la pared trasera del mismo. Los médicos que aplican este tratamiento usan una combinación de experiencia, tanteo y electrónica para decidir la dosis correcta y el mejor lugar donde aplicarla. Si todo va bien, la voz del paciente se puede normalizar al cabo de unas semanas y mantenerse funcional hasta que desaparece el efecto del Botox. Entonces hay que volver a hacerlo. Es un proceso angustioso, porque la aguja es tan gruesa que primero hay que administrar una inyección de anestésico local sólo para evitar que el paciente atraviese el techo cuando sienta el contacto. No es un día guay.

Seguí el tratamiento con Botox durante unos meses. El primer chute me sirvió para poder decir «Sí, quiero» cuando me casé con Shelly, lo cual fue estupendo, pero dejó de funcionar al cabo de pocas semanas. Las inyecciones posteriores no fueron tan eficaces. El problema es que ninguna dosis se parecía a las demás, en parte porque nunca sabía cuánto Botox seguía circulando por mi sistema, y en parte porque la aguja nunca acertaba dos veces en el mismo punto. Además, el efecto de la dosis no cesaba de intensificarse y diluirse. Sólo alcanzamos el nivel correcto durante una semana, por casualidad, antes de que siguiera subiendo y bajando de nuevo.

Para mí el mayor problema era que el Botox enmascarase el efecto de cualquier otro tipo de tratamiento con el que yo quisiera experimentar. Tomé la decisión de dejar el Botox y darme la oportunidad de encontrar una solución duradera.

Sabía que, usando el Botox, disfrutaba de la posibilidad de hablar con casi total normalidad en ocasiones. Sin administrarlo, prácticamente quedaba aislado del mundo de los vivos. Intentaba batear con fuerza una pelota que ni siquiera veía.

18

Identifique sus talentos y sepa cuándo abandonar

Si usted tiene un talento impresionante (para lo que sea), seguramente ya lo sabe. De hecho, es probable que de niño sus padres le llevaran de un lado para otro para desarrollar esa habilidad. Pero el talento de talla mundial es una excepción tan grande que prefiero no tocar el tema en este libro. Quiero concentrarme en los talentos ordinarios, y en la combinación de éstos que da como resultado algo extraordinario. En el caso de un talento ordinario, ¿cómo saber cuáles de sus diversas habilidades se pueden combinar para obtener algo útil? Es una pregunta crucial, porque a usted le interesa concentrarse en aquello que marque una diferencia auténtica.

Una regla sencilla y útil para saber en qué área tiene usted un talento extra es pensar en lo que hacía obsesivamente antes de cumplir los once años. Existe un vínculo poderoso entre lo que le interesa y aquello que se le da bien. La gente se siente atraída de forma natural por las cosas con las que se sienten cómodos, y la comodidad es un indicador del talento.

En mi caso, desde el mismo momento en que pude sujetar un lápiz de colores, me pasé las horas muertas garrapateando y dibujando. Nunca fui un artista de talento, pero mi alto grado de interés por el dibujo presagió mi carrera varias décadas más tarde. Sí, es cierto que a la mayoría de niños le gusta pintar, y a algunos más que a otros. Pero yo es que me salía de las estadísticas. Dibujaba durante todas las clases en el colegio. Dibujaba en la tierra usando un palo. Dibujaba en la nieve. Para mí, dibujar era más una compulsión que una opción. Las compulsiones en la infancia no garantizan el talento futuro. Pero mi observación no científica es que las personas nacen programadas para tener determinadas preferencias. Estas preferencias impulsan la conducta, y esto es lo que puede hacer que una persona esté dispuesta a practicar una habilidad. Un

estudio que llamó la atención en los últimos años descubrió que convertirse en «experto» en lo que sea requiere diez mil horas de práctica disciplinada.[1] El escritor Malcolm Gladwell escribió sobre el tema en su libro La frontera del éxito. Pocas personas dedican tanta práctica a una habilidad. Pero las obsesiones tempranas pueden predecir en qué actividad destacará un niño o niña en el futuro.

Otra pista sobre el talento es la tolerancia al riesgo. Cuando yo estaba en primaria a menudo dibujaba viñetas humorísticas políticamente incorrectas donde aparecían mis compañeros de clase y mis profesores. Se las enseñaba a mis compañeros y me gustaba hacerles reír, sabiendo en todo momento que si me pillaba una figura de autoridad me castigaría severamente. Estaba dispuesto a correr un riesgo personal importante en aras de mi presunto arte, lo cual contrastaba radicalmente con el resto de mi estilo de vida, al que no le iba el riesgo. Normalmente la gente acepta un riesgo excesivo sólo cuando espera obtener grandes beneficios. Dibujar cómics prohibidos me hacía feliz; para mí, el riesgo valía la pena.

De adolescente tenía una moto muy usada, muy vieja. Pagué 150 dólares por ella, reunidos a base de mis actividades emprendedoras como cortar el césped, palear nieve y ser el ayudante incompetente de un granjero. Por supuesto, aquella moto era peligrosa, sobre todo en manos de un adolescente. La dejé tirada más de una vez en las carreteras secundarias locales. Hubo varias ocasiones en las que esquivé por los pelos a un ciervo, a perros furiosos y a otros motoristas. Un día, cuando iba a toda pastilla por un campo, metí la rueda delantera en un agujero de marmota, salí volando y aterricé milagrosamente sobre una zona blanda de un campo sembrado de peñascos. Me gustaba tener una moto, pero no era una obsesión. Al final llegué a la conclusión de que el riesgo no compensaba. Estaba claro que no iba destinado a convertirme en un temerario de la moto ni en una estrella del motocross. No estaba dispuesto a aceptar un riesgo alto a cambio del placer de ir en moto. Pero en el tema de los cómics, aceptaba alegremente el riesgo de que me expulsaran y de recibir una paliza, consecuencia de insultar a niños más grandes. Mi perfil de riesgo predijo mi futuro.

Cuando escuchamos historias sobre la infancia de actores famosos, uno de los patrones que detectamos es que antes de ser estrellas siempre organizaban obras de teatro en sus salas de estar o en los patios traseros. Para un niño, eso es

un acto de valentía. Un niño que acepta sin problemas el riesgo de quedar en ridículo delante de un público (aunque éste sea amistoso), seguramente dispone de cierto talento para entretener a otros.

Pensemos en las biografías de Bill Gates y Steve Jobs. De jóvenes, ambos corrieron riesgos legales en el campo de la tecnología. Bill Gates es famoso por haber encontrado formas de pulir sus habilidades técnicas al robar tiempo de un gran ordenador central.[2] El primer producto de Jobs y de Wozniak fue una tecnología que permitía a los usuarios robar llamadas telefónicas de larga distancia. Donde hay tolerancia hacia el riesgo a menudo hay talento.

Las obsesiones de la infancia y la tolerancia al riesgo son sólo, como mucho, una guía imprecisa hacia el talento. A medida que usted se hace mayor y adquiere más talentos, sus vías potenciales hacia el éxito se multiplican rápidamente. Esto dificulta aún más saber qué posibilidad entre otras muchas le permitiría disfrutar de una ventaja competitiva. ¿Debe optar por un trabajo que aplique sus conocimientos de fotografía y de software, o por otro que use su capacidad para hablar en público y su don para la escritura? No hay manera de saber con total certidumbre qué camino será el más fructífero.

El sistema más inteligente para discernir la vía óptima hacia el éxito consiste en probar montones de cosas distintas; es un muestreo, si quiere llamarlo así. En el caso de los proyectos empresariales, podría significar que hay que batirse en retirada rápidamente si las cosas no pintan bien enseguida.

Este enfoque puede entrar en conflicto con el consejo que le han dado durante toda su vida: que aferrarse a algo, sean cuales fueren los obstáculos, es importante para el éxito. Lo cierto es que la mayoría de personas de éxito tuvo que atravesar un muro a bocados en algún momento de su vida. Normalmente, superar obstáculos es una parte inevitable del proceso. Pero también hay que saber cuándo abandonar. La persistencia resulta útil, pero no tiene sentido ser un pardillo.

Mi pauta para decidir cuándo abandonar se ha visto informada por toda una vida en la que he probado docenas de proyectos de negocio, la mayoría de ellos fracasos. También he observado atentamente a otros que luchaban con la decisión de seguir o tirar la toalla. Ha habido momentos en los que he conservado malas ideas durante demasiado tiempo, pensando equivocadamente que la persistencia es una virtud. El patrón que detecté fue el siguiente: las cosas que un día irán bien suelen empezar bien. Las cosas que nunca funcionarán

empiezan mal y siguen mal. Lo que no vemos apenas nunca es un fracaso nato que se transforme por arte de magia en un éxito espectacular. Los pequeños éxitos pueden volverse grandes, pero los fracasos raras veces se metamorfosean en éxitos.

Para ilustrar mi idea, pensemos en la historia del teléfono móvil. Al principio, los móviles nunca tenían buena cobertura. Las llamadas se cortaban. Tenían pocas aplicaciones; eran caros; no cabían en el bolsillo. Sin embargo los móviles tuvieron éxito, al menos por lo que se refiere a la demanda, desde el primer día. A pesar de los muchos errores de los teléfonos móviles (que persistieron durante décadas), la demanda empezó siendo elevada y no decayó. La mala calidad del producto no tenía importancia. Los móviles empezaron siendo un éxito pequeño que luego creció.

Las máquinas de fax siguieron una ruta parecida. Los primeros faxes eran lentos y espectacularmente indignos de confianza. Se comían el documento original y sólo de vez en cuando transmitían una copia legible al terminal de destino. Aun así, desde el primer momento hubo una gran demanda de faxes, que fue creciendo hasta que la era del ordenador hizo que fueran menos necesarios.

Los primeros ordenadores personales eran lentos, caros, nada intuitivos y con tendencia a colgarse. Aun así, la demanda fue espectacular.

En cada uno de estos ejemplos vemos que la calidad de los primeros productos fue un mal indicador de su éxito. El indicador decía que los clientes se peleaban por las malas versiones del producto antes incluso de que se inventasen las buenas. Es como si un éxito futuro dejara miguitas de pan que fueran visibles en el presente.

Cuando la Fox estrenó Los Simpson en 1989, fue un fenómeno nacional desde el primer día. Fuera donde fuese alguien sacaba el tema de Los Simpson: «¿Lo has visto?» Lo curioso es que, por muchas veces que se repone Los Simpson, no verá que se reponga mucho la primera temporada. El motivo, y lo digo basándome en los vídeos que he visto, es que según los estándares actuales los episodios se considerarían malos de vergüenza ajena. Los dibujos originarios parecían obra de un aficionado, y los guiones estaban llenos de payasadas inmaduras y violentas. Comparada con los episodios modernos, la primera temporada de Los Simpson es un producto espantoso. Una vez más, la calidad no predijo el éxito. El mejor indicador es que, a pesar de su aparente falta de calidad, Los Simpson fue un exitazo inmediato. Tenía el factor x. Con el tiempo se fue convirtiendo en una de las series más importantes, creativas y mejores de

todos los tiempos.

Mi experiencia con Dilbert siguió la misma pauta. En 1988 presenté mis primeros originales de Dilbert a diversas empresas sindicadas del mundo del cómic. United Media me ofreció un contrato y consiguió vender Dilbert a media docena de diarios cuando lo lanzamos en 1989. Un año después, las ventas a los periódicos se estancaron y United Media centró su atención en otras características de los cómics. Durante los cinco años siguientes, encontré una manera de generar más interés por Dilbert al escribir libros y explotar Internet. El punto de inflexión para Dilbert llegó en 1993, después de que empezase a imprimir mi dirección de correo electrónico en los márgenes de la viñeta. Fue la primera vez que pude obtener opiniones no filtradas sobre mi trabajo. Hasta entonces me había basado en las opiniones de amigos y socios laborales, lo cual había limitado su valor, porque ese grupo de personas raras veces me criticaba. Pero, ¡no vea! El público general no se corta un pelo. Machacaron mi capacidad de dibujar (no me extraña), y eso fue sólo la punta del odioberg. Pero detecté un tema que no dejaba de repetirse tanto entre los seguidores como entre los detractores: todos preferían las viñetas en las que Dilbert estaba en la oficina. Así que cambié el entorno de los dibujos al lugar de trabajo, y eso resultó ser la chispa en la gasolina.

Pero el factor que predijo el éxito de Dilbert el primer año fue que enseguida se hizo con una base de fans reducida pero entusiasta. Mi mejor cálculo, basado en evidencias anecdóticas poco fiables, es que al principio al 98 por ciento de los lectores del periódico no les gustó Dilbert, pero el dos por ciento restante pensó que era una de las mejores tiras del periódico, a pesar de todas las pruebas objetivas en sentido contrario. En otras palabras, el primer día ya contaba con el factor x. Lo cual me lleva a una lección que aprendí en Hollywood, o al menos cerca de Hollywood.

A finales de la década de 1990 pasé un tiempo en la zona de Los Ángeles intentando sacar adelante un episodio televisivo piloto de Dilbert. El primer intento, que fracasó miserablemente, incluía a actores reales que representaban a los personajes de Dilbert. Durante el proceso tuve ocasión de ver a un público de prueba que vio el episodio piloto, y recibí sus opiniones en tiempo real. En los monitores fueron apareciendo gráficas móviles de modo que pudiéramos seguir el flujo y reflujo del interés del público en cada momento del programa. Yo estuve charlando con el director televisivo a cargo del proyecto y le pregunté cuál era la cifra de corte para una respuesta aceptable por parte del público. Me

explicó que, en el caso de los programas para televisión, el mejor indicador no es la respuesta media. La media no significa mucho para los productos de ocio. Lo que buscan los responsables es una reacción inusualmente fuerte por parte de un subsector del público, aunque la mayoría aborrezca el programa. El episodio piloto de Dilbert obtuvo una buena respuesta por parte del público de prueba, pero nadie pareció entusiasmarse. El proyecto no llegó más lejos. Pero durante ese proceso aprendí lo suficiente sobre cómo se hace un programa de televisión como para que el siguiente intento fuera mucho mejor. El programa de dibujos animados de Dilbert se emitió dos temporadas y media en la ya difunta UPN, y obtuvo un nivel de audiencia razonable para aquella cadena tan pequeña. Cuando el programa se canceló, por motivos que detallaré más adelante, yo había adquirido nuevas habilidades, conocimientos y contactos suficientes como para saber que mis posibilidades de conseguir que se haga una película sobre Dilbert han aumentado mucho. Me he pasado unos quince años intentando sin conseguirlo que se haga una película sobre Dilbert. Hasta ahora todos los fracasos se han debido a alguna intervención anómala de la mala suerte. Pero la mala suerte no tiene la opción de ser así de constante para siempre. Si no me muero antes, seguro que lo consigo.

Volviendo a mi idea anterior, el modelo del entusiasmo, si es que puede llamarse así, se parece un poco al factor x. Es esa cualidad esquiva y difícil de predecir de un producto que hace que un porcentaje del público se vuelva loco. Cuando está presente el factor x, el público (o un subconjunto del mismo) se engancha de inmediato. Para los pocos entusiastas, los conceptos normales de lo que es la igualdad no son aplicables. Con el tiempo, los productos que inspiran el entusiasmo evolucionan típicamente para dotarse también de calidad. La calidad es uno de los lujos que uno se puede permitir cuando el mercado nebuliza dinero en su dirección y tiene tiempo de trastear con él.

Pensemos en el iPhone. La primera versión era un asco, pero sin embargo tuvo una recepción entusiasta y casi febril. Ese entusiasmo, y las enormes ventas posteriores, financiaron las mejoras hasta que el producto fue excelente.

Una de las mejores maneras de detectar el factor x es observar qué hacen los clientes con su idea o su producto, no qué dicen. Las personas tienden a decir lo que usted quiere escuchar o lo que creen que le ofenderá menos. Lo que hacen las personas es mucho más sincero. Por ejemplo, en el caso de los cómics, una buena prueba del potencial es si las personas cuelgan las viñetas en la puerta de la nevera, las tuitean, las envían por mail a los amigos, las insertan en un blog o

hacen alguna otra cosa activa.

A lo mejor se siente tentado a pensar que, a veces, una idea sin factor x ni fans entusiastas puede obtener esas cualidades con el transcurso del tiempo. Estoy seguro de que ha pasado, pero no se me ocurre un solo ejemplo que yo haya vivido. En general, es cierto que si a nadie le emociona su arte/producto/idea al principio, nunca le emocionará.

Si la primera versión comercial de su trabajo no incita a nadie a la acción, es hora de pasar a algo diferente. Que no le engañen las opiniones de los amigos y los familiares. Todos mienten.

Si su trabajo inspira cierto entusiasmo entre los clientes y les induce a hacer cosas, prepárese para abrirse camino aunque sea a mordiscos. Es posible que tenga entre manos algo por lo que merece la pena luchar.

1K. Anders Ericsson y Neil Charness, “Expert Performance: Its Structure and Acquisition”, en Stephen J. Ceci y Wendy M. Williams, eds., The Nature-Nurture Debate: The Essential Readings, Blackwell Publishing, Malden, MA, 1999, 199–255.

2Stephen Manes y Paul Andrews, Gates: How Microsoft’s Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in America, Touchstone Simon & Schuster, Nueva York, 1994.

19

¿Es usted práctico?

Un día, el niño de tres años de un amigo mío estaba jugando al lado de nuestro campo de tenis[1], junto con un puñado de adolescentes. Algunos chavales tiraban a canasta en un extremo. Unos pocos se lanzaban pelotas de tenis entre sí, y otros jugaban con una pelota de vóleibol. Pero el niño de tres años practicaba intensamente el arte de golpear una pelota de tenis. La hacía botar una vez, le clavaba la vista y golpeaba con la raqueta. Acertaba a la pelota bastantes más veces de las que podríamos esperar en el caso de un niño de tres años, pero eso no era lo más interesante. Le estuve observando unos cuantos minutos mientras entrenaba a solas, ignorando a los chicos mayores que le rodeaban. Es un niño bastante sociable, pero la tarea simple de golpear una pelota de tenis reclamaba toda su atención. La golpeaba una vez, y otra y otra.

Entonces pasó algo extraño. Decidí darle una clase improvisada sobre la manera correcta de golpear una pelota. Recuerde que el niño tenía tres años. Apenas hablaba. Le pedí la raqueta y le dije que quería enseñarle a moverla; sorprendentemente, tratándose de un niño pequeño, me la dio. Me miró y estuvo pendiente de todo lo que le dije. Le demostré cómo sujetar la raqueta y cómo moverla. Lo probó, y con alguna ayuda por mi parte logró imitar mi saque, más o menos. A los tres años los niños son muy receptivos. Algunos adultos (puede que la mayoría) nunca tendrán esa capacidad. Mientras me alejaba, vi que el niño regresaba a su práctica solitaria en medio de un mar embravecido de adolescentes. Una vez, y otra. Y otra.

Conozco bien a ese niño, y el tenis es el cuarto o quinto deporte al que se ha dedicado con tantas ganas. Se fija en cómo se hace, en televisión o en directo, y luego lo imita y practica sin cesar. Nunca le he visto aburrirse mientras se

entrena.

La importancia que tiene la práctica es innegable. Lo difícil del asunto es saber qué practicar.

Cuando yo era niño me pasé incontables horas de aburrimiento en mi cuarto, las noches invernales, intentando hacer girar una pelota de baloncesto en la punta de mi dedo. Al final dominé la técnica, pero luego descubrí que carece de valor monetario. De forma parecida, a ninguno de mis antiguos jefes les impresionó mi capacidad de hacer malabares con tres objetos, incluso durante quince segundos, o de jugar al ping-pong con la mano izquierda. También soy capaz de lanzar un bolígrafo al aire con una mano mientras desplazo con rapidez la otra mano por debajo justo en el momento en que despega (un movimiento más guay de lo que parece) y atraparlo limpiamente después de una rotación completa. Éstas y otras habilidades no me han servido de mucho. Lo importante es qué practicamos.

He observado que algunas personas nacen con el impulso natural de practicar cosas, y algunas consideran que la repetición robótica que no proporciona una recompensa inmediata es una especie de tortura. Da igual en qué bando se encuadre usted: seguramente no cambiará. Es de ilusos esperar que la persona media se dedique a una práctica inacabable en la búsqueda del éxito a largo plazo. Tiene más sentido diseñar un plan para sí mismo que tenga en cuenta sus inclinaciones naturales, excepto si es usted caníbal. La mayor parte de las inclinaciones naturales tiene cierto valor económico si las canaliza bien.

El primer filtro para decidir dónde invertir su tiempo es una evaluación sincera de su capacidad para practicar. Si no es usted «practicante» por naturaleza, no malgaste el tiempo buscando una estrategia que se lo exija. Ya sabe que no será pianista de concierto o base en la NBA. Esto no es necesariamente malo. No le condena a la mediocridad. Lo único que debe hacer es elegir una estrategia vital que recompense la novedad antes que la repetición irreflexiva. Por ejemplo, a lo mejor le gustaría ser arquitecto, diseñador, constructor de casas, programador informático, empresario, diseñador de páginas web o incluso médico.

Todas estas profesiones requieren un estudio disciplinado, pero cada clase será diferente, y más adelante todos sus proyectos serán distintos. Sus habilidades aumentarán con la experiencia, que es el primo hermano más divertido de la práctica. La práctica conlleva dejar su consciencia en animación suspendida. Practicar no es vivir. Pero cuando usted construye sus habilidades

por medio de una secuencia siempre cambiante de experiencias, está vivo.

1Sí, ya sé que mencionar que tenemos un campo de tenis da la impresión de que estoy forradísimo, pero no se me ocurría cómo contar la anécdota sin dar esa impresión.

20

La gestión de sus probabilidades de éxito

El propósito principal de los colegios es preparar a los niños para que tengan éxito de adultos. Por eso me parece extraño que las escuelas no ofrezcan asignaturas obligatorias sobre los sistemas y las prácticas que utilizan las personas que tienen éxito. El éxito no es cosa de magia; generalmente es fruto de elegir un buen sistema y aplicarlo hasta que la suerte nos encuentre. Lamentablemente, los colegios apenas disponen de recursos para enseñar las materias básicas. Los alumnos tienen que buscarse la vida para encontrar los mejores sistemas para el éxito.

Si no podemos contar con las escuelas para que enseñen a los niños los sistemas para el éxito, ¿cómo van a aprenderlos? Los hijos de personas con éxito seguramente aprenden mediante la observación y la formación que les ofrecen sus padres. Pero la mayoría no nace de padres con un éxito rutilante. El niño medio apenas pasa tiempo cerca de personas de éxito, y, sin duda, no durante la jornada laboral, que es cuando esos individuos aplican sus métodos. A los jóvenes se les aísla intencionadamente del mundo laboral de los adultos. Como mucho, los niños ven en televisión y en el cine algunas versiones de cómo triunfar, lo cual no es de mucha ayuda.

Los libros sobre el éxito pueden ser útiles hasta cierto punto. Pero por motivos de marketing, un libro típico se centra en un único tema para que sea más fácil de vender, y se le mete mucha paja para que tenga un número de páginas determinado. Nadie dispone de mucho tiempo para separar el grano de la paja.



Cuando hablo a los jóvenes sobre el tema del éxito, cosa que hago a menudo, les digo que tiene su fórmula. Uno puede manipular sus probabilidades de éxito mediante el modo en que opte por rellenar las variables de la fórmula. Esta fórmula dice, en pocas palabras, que toda habilidad nueva que adquiera duplica sus posibilidades de tener éxito.

La fórmula del éxito: toda habilidad nueva que adquiera usted duplica sus posibilidades de triunfar

Fíjese que no he dicho nada del grado de dominio que debe alcanzar en cada habilidad. No he mencionado nada sobre la excelencia ni he dicho que deba tener talla mundial. La idea es que puede aumentar su valor de mercado siendo meramente bueno, no extraordinario, en más de una habilidad.

Por ejemplo, en California tener una habilidad ocupacional habitual más la capacidad de hablar español con fluidez le pone a la cabeza de la lista para muchos tipos de trabajos. Si además se le da bien hablar en público (aunque no sea lo más) y sabe hacer presentaciones en PowerPoint, tiene buenas probabilidades de dirigir su propia empresa. Expresemos la fórmula del éxito en su forma más sencilla:

Bueno + Bueno > Excelente

En el campo del éxito, es mejor que se le den bien dos habilidades complementarias que ser excelente en una sola. Paso por alto la posibilidad atípica de que usted sea uno de los mejores profesionales del mundo en uno u otro campo. Es evidente que esto también puede ser valioso. Pero siendo realistas, no estaría leyendo este libro si fuera capaz de lanzar una pelota de béisbol a 160 km por hora o componer canciones de éxito.

Cuando digo que las nuevas habilidades adquiridas duplicarán sus probabilidades de éxito, es una simplificación útil. Es evidente que algunas habilidades son más valiosas que otras, y la duodécima que adquiera puede tener

menos valor que las once primeras. Pero si piensa en estas habilidades como factores que pueden duplicar sus probabilidades de éxito, esto conducirá sus actos con mayor eficacia que si da por hecho que el beneficio de aprender una nueva habilidad se perderá al redondear. Lógicamente, puede pensar que tiene más sentido disponer de una fórmula precisa para el éxito o no tener ninguna. Pero no es así como funcionan nuestros cerebros. A veces una fórmula totalmente inadecuada es una manera eficaz de hacerle avanzar en la dirección correcta si le ofrece el beneficio de la simplicidad. Ya sé que no es una idea evidente, de modo que permita que le ponga un ejemplo.

Cuando redactamos un currículum, un truco valioso que aprendemos de los expertos es preguntarse si en su primer borrador hay algunas palabras que estaría dispuestas a eliminar si le pagaran cien dólares por cada una. Veamos la fórmula sencilla:

Cada palabra innecesaria = 100 dólares

Cuando aplique esta fórmula a su currículum, se sorprenderá al ver lo bien que le ayuda a reducir el documento a su forma más esencial. Da lo mismo que la cifra de cien dólares sea arbitraria y que algunas de las palabras que elimine sean más valiosas que otras. Lo importante es que la fórmula impulsa su conducta en la dirección correcta. Como suele pasar, la simplicidad supera a la precisión. En este caso los cien dólares no son sólo una cantidad imprecisa, sino imaginaria. Y aun así, funciona.

De igual manera, creo que es importante pensar que cada nueva capacidad que adquiere duplica sus posibilidades de tener éxito. En sentido literal, no es más preciso que los cien dólares imaginarios que cobraría por cada palabra eliminada en su currículum, pero aun así ayuda a encauzar su conducta en una dirección productiva. Si le dijera que asistir a una clase sobre diseño de páginas web por las tardes duplicaría la probabilidad de obtener el éxito profesional, pensar en ello aumentaría la probabilidad de que actuase. Si en lugar de eso solamente le diera una opinión difusa, sosteniendo que adquirir nuevas capacidades es beneficioso, no se sentiría especialmente motivado. Cuando usted acepta sin creer necesariamente que cada habilidad nueva duplica la posibilidad de éxito, lo que hace en realidad es jaquear su cerebro (engañarlo) para ser más proactivo en su búsqueda del mismo. Contemplar lo familiar de maneras nuevas puede cambiar su conducta incluso cuando el nuevo punto de vista se centra en

algo imaginario.

Yo soy un ejemplo perfecto del poder que tiene combinar diversas habilidades mediocres. Soy un dibujante rico y famoso que no sabe dibujar bien. En las reuniones sociales no suelo ser la persona más divertida de la sala. Escribo bien, pero no muy bien. Aunque lo que tengo, y la mayoría de artistas y dibujantes de tiras cómicas no tiene, son años de experiencia en empresas, más un MBA de la Haas School of Business de Berkeley. Los primeros años que dibujé Dilbert mi experiencia profesional me sirvió para encontrar temas para las viñetas. Al final descubrí que mis habilidades comerciales eran esenciales para que Dilbert pasara de ser un éxito reducido a una marca familiar. La combinación de mis habilidades mediocres vale mucho más que cada una de ellas por separado. Si usted cree que el talento extraordinario y la búsqueda obsesiva de la excelencia son necesarios para el éxito, le diré que ése es sólo un enfoque, y seguramente el más arduo. Por lo que respecta a las capacidades, la cantidad a menudo es mejor que la calidad.

Éste es un buen momento para contarle qué tipo de alumno era yo en el programa de MBA de Berkeley. Durante el primer semestre a menudo obtuve las peores notas de toda la clase. Me esforcé mucho y alcancé la mediocridad académica a base de fuerza bruta. Al final, lo único importante fue que aprendí habilidades que complementaron mis otros escasos talentos.

Cuando combiné mi poca capacidad comercial con mi escasa capacidad para dibujar y mi talento literario del montón, la combinación fue potente. Con cada nueva habilidad, mis probabilidades de éxito aumentaron sustancialmente. Pero aún hubo otra habilidad que adquirí en mi trabajo diurno en Pacific Bell, y que acabó siendo muy importante: supe mucho sobre Internet antes de que la mayoría hubiera oído hablar de ella.

Mi trabajo en Pacific Bell incluía hacer demostraciones a los clientes potenciales de una cosa nueva llamada la World Wide Web, más tarde conocida como Internet. Yo detecté pronto sus posibilidades, y cuando Dilbert se encalló en sus ventas en papel, sugerí trasladarlo a Internet para llegar hasta más personas, una especie de plan de marketing de tapadillo. Quería que la gente leyese Dilbert en línea, y luego lo pidieran a sus periódicos locales. Y eso es lo que pasó. Dilbert fue el primer cómic sindicado que se publicó gratuitamente en Internet, aunque al principio salía una semana después que en los diarios. Hoy día resulta difícil imaginar que pudiera parecer un riesgo el hecho de publicar gratis Dilbert en Internet. Nos preocupaba que la piratería alcanzara cotas

extraordinarias (lo hizo) y que los diarios entendieran Internet como un competidor y cancelaran sus contratos (no lo hicieron). En aquella época en que era positivo darse a conocer a todo el mundo, la piratería ayudó más que entorpeció.

La comodidad temprana que sentí con la tecnología también me ayudó de otra manera importante. Fui el primer dibujante de viñetas sindicado que añadió su dirección de correo electrónico en cada tira. A principios de la década de 1990, el correo electrónico aún era una novedad sólo para expertos, y algunos de mis socios comerciales estaban inquietos al pensar que los periódicos clientes considerasen mi dirección de mail como un tipo de publicidad. Pero mi formación comercial me decía que debía abrir un canal directo hacia mis clientes y modificar mi producto basándome en su feedback. Eso es exactamente lo que hice,[1] al centrar las tiras siempre en el lugar de trabajo, como pedían los clientes, y a partir de aquí mi personaje despegó.

Recapitulemos mis habilidades: no dibujo muy bien, domino a medias los negocios, escribo bien pero tampoco tanto, y conocí pronto la Internet. Además, tengo un buen sentido del humor, pero no excepcional. Soy como una gran sopa mediocre. Ninguna de mis habilidades es espectacular, pero cuando se combinan habilidades mediocres se convierten en una fuerza poderosa de mercado.

Los dieciséis años que pasé en empresas estadounidenses añadieron media docena de habilidades más al caldero. Estuve en Recursos Humanos, hice negociaciones contractuales, concedí préstamos comerciales, tracé planes de negocio, diseñé software, gestioné proyectos, desarrollé sistemas para hacer un seguimiento del rendimiento, contribuí a estrategias de tecnología y unas cuantas cosas más. Recibí clases pagadas por la empresa sobre oratoria, gestión del tiempo, gestión de personas difíciles, escuchar con atención, literatura comercial y montones de otros temas útiles. Durante mi carrera profesional acababa mis clases de MBA por las tardes mientras trabajaba a jornada completa. Era una máquina de aprender. Si pensaba que había algo que podía serme útil algún día, intentaba dominar lo básico. Durante mi carrera como dibujante cómico he usado prácticamente todas las habilidades que aprendí en el mundo empresarial.

Otra gran ventaja de aprender todo lo que uno pueda de campos diversos es que cuantos más conceptos entienda, más fácil le resultará aprender otros nuevos. Imagine explicar a un extraterrestre el concepto de lo que es un caballo. Tardaría algún tiempo. Si lo siguiente que tuviera que explicarle fuera el

concepto de «cebra», la conversación sería más breve. Se limitaría a señalar que una cebra se parece mucho a un caballo pero con rayas blancas y negras. Todo lo que usted aprende se convierte en un atajo para entender algo más.

Una de las cosas que he hecho toda la vida ha sido leer cada día lo que pasa en el mundo, en ocasiones varias veces al día. Hace años eso suponía leerme un diario antes de ir a trabajar. Ahora suele implicar leer algunas noticias en mi móvil o en una tableta, siempre que tengo uno o dos minutos para hacer una pausa. Lo bueno de leer noticias dispares sobre los campos de los negocios, la salud, la ciencia, la tecnología, la política y otros es que uno ve automáticamente patrones en el mundo, y desarrolla ganchos mentales de los que colgar conocimientos futuros. La fórmula del conocimiento viene a ser algo así:

La fórmula del conocimiento: cuanto más sabe, más puede saber

Si su experiencia de leer las noticias es siempre aburrida, es que lo hace mal. Un punto de entrada sencillo para desarrollar la costumbre de leer el diario es que sólo lea los temas que le interesan, por triviales que sean. Esto le prepara eficazmente para disfrutar del tiempo que pasa leyendo las noticias, aunque lo único que lea sea lo relativo a los escándalos de los famosos y el deporte. Con el tiempo, su experiencia agradable leyendo la prensa le inducirá a querer disfrutar un poco más. Empezará a picotear en temas que antes no le habrían interesado. Al principio puede que no haga más que leerse los titulares, pero, con el paso del tiempo, se sentirá más atraído. Le parecerá algo fácil y natural, y esto es indicativo de un buen sistema. Si le sugiriese que empezara leyendo cada mañana las noticias complejas del Wall Street Journal, a muchas personas se les haría una montaña, y es improbable que siguieran mi consejo. Un enfoque más hábil es pensar en el aprendizaje como un sistema en el que usted se expone constantemente a temas nuevos, sobre todo aquellos que le resultan interesantes.

Mi única advertencia sobre la lectura de noticias todos los días es que si elige los temas equivocados se puede deprimir. Personalmente, intento eludir las noticias sobre catástrofes y me concentro en los temas más esperanzadores de la ciencia, la tecnología y la empresa. No ignoro las malas noticias, pero tampoco me recreo en ellas. Cuanto más tiempo pase exponiéndose a las malas noticias, más le cargarán y le chuparán las energías. Prefiero historias sobre los avances en la tecnología ecológica, aun sabiendo que el 99 por ciento de ellas no es más que chorradas. No leo las noticias para encontrar la verdad, porque eso sería una pérdida de tiempo estúpida. Leo las noticias para ampliar mi exposición a temas y patrones nuevos que hacen que mi cerebro sea más eficiente en general, y para

disfrutar, porque aprender cosas interesantes aumenta mi energía y me hace sentir optimista. No piense que las noticias son información. Piense en ellas como una fuente de energía.

1A los verdaderos artistas, pensar en modificar su arte para satisfacer a los clientes los pone enfermos. Yo me consideraba un empresario, no un artista, de modo que no tuve problema para ser flexible con mi, digamos, arte.

21

Las matemáticas del éxito

Usted no puede controlar directamente la suerte, pero puede dejar un juego con pocas probabilidades de éxito y dedicarse a otro que tenga más. Esto parece una estrategia evidente, y seguro que piensa que ya lo hace. Lo difícil es calcular las probabilidades de un juego determinado, que es más complicado de lo que parece.

Hace unos años di una charla en una clase de niños de quinto. Empecé pidiéndoles que acabaran mi frase. Les dije: «Si jugamos el tiempo suficiente a una máquina tragaperras, al final…» La clase gritó al unísono: «¡GANAREMOS!» Como sabe la mayoría de adultos, ésta es exactamente la respuesta incorrecta. Las tragaperras están diseñadas para que a la larga pierda todo el mundo menos el casino. Pero los niños no lo saben. Imagino que confunden los beneficios de la perseverancia, que se les inculcan desde pequeños, con la probabilidad real de tener éxito.

Usted, que lee este libro, seguramente es adulto o le falta poco, y entiende cómo funcionan las tragaperras. Si ha jugado a ellas, seguramente las considera una diversión, no una inversión. Pero ¿tiene igual de claras las probabilidades que gobiernan otras áreas de su vida?

Le daré otro ejemplo sobre la probabilidad, usando mi tema favorito: el tenis. Durante unos siete años jugué al tenis una vez a la semana con el mismo amigo. Me derrotó el cien por cien de las veces. Durante los primeros años las victorias eran comprensibles, porque su juego era más sólido en todos los sentidos. Con el tiempo mi habilidad mejoró hasta el punto en que sentía que debería ganar, pero nunca lo conseguí. Podía acercarme, pero durante esos años perdí todos los partidos. No me parecía que la presión psicológica me asfixiara, porque normalmente donde mejor rindo es en las situaciones estresantes. Mi optimismo

natural siempre me dice que sacaré un consejo del sombrero, y que ganaré contra viento y marea aunque vaya muy por detrás. Esta sensación es tan fuerte en mi persona que el único motivo por el que no se clasifica como enfermedad mental es porque funciona con más frecuencia de la que usted podría esperar.

De manera que mi historial de fracasos no me inquietaba demasiado, y mis golpes a la pelota eran lo bastante buenos. ¿Cómo es que perdía todos los partidos contra aquel adversario concreto? Jugaba a menudo contra jugadores que me parecían del mismo nivel que él. Mi racha de derrotas fue un misterio que me persiguió durante años. Aparentemente yo tenía algún punto ciego… ¿dónde? ¿Cómo podía aprender a detectar lo que no detectaba? Y si lo viera, ¿me ayudaría a ganar?

Mi contrincante en el tenis y yo nos llevábamos muy bien fuera de la pista, y charlábamos mucho sobre nuestros partidos. Yo siempre estaba atento para ver si me revelaba inadvertidamente sus secretos en el tenis. Mientras hablábamos de lo que funcionaba y de lo que no en determinados días, fui captando pistas. Durante años todas esas conversaciones sobre tenis dieron vueltas en mi mente hasta que un día se me reveló la pauta.

Algunos de los patrones más poderosos de la vida son sutiles. Aquel patrón del tenis lo era extraordinariamente. La explicación abreviada es que, mientras yo jugaba al tenis, mi adversario hacía cálculos matemáticos. Como si contase cartas, pero raqueta en mano. A lo largo de varias décadas de tenis había descubierto las probabilidades de casi todo lo que puede suceder en una pista.

Aprender las probabilidades en el tenis es más difícil de lo que parece, porque mucho de lo que se aprende va en contra del sentido común. Por ejemplo, cuando el contrincante hace un disparo invertido en diagonal que nos descoloca, dejando desprotegida la mitad de su pista, la mayoría de aficionados probaría un trallazo aniquilador dirigido a esa zona vacía. Ese golpe era el que probaba yo casi siempre, y me salía mal como el 80 por ciento de las veces. Resulta que dar ese golpe cuando uno se desplaza en ángulo recto a su blanco es tremendamente complicado para un jugador dominguero. Ese golpe mortífero sale mejor cuando uno tiene tiempo de prepararse y avanzar hacia el blanco. Machacar la bola mientras corres da la sensación de ser fácil. Es un espejismo increíblemente convincente. Cada vez que fallaba un golpe de este tipo me quedaba perplejo, por muchas que fueran las veces seguidas que fallase de la misma manera. Daba por hecho que, si lo practicaba unas cuantas veces más, podría dominar aquel golpe. Me pasé años creyéndome esa mentira.

Podría darle una docena más de ejemplos de tenis en que la probabilidad es exactamente opuesta a la sensación que uno tiene cuando está en la pista. También podría ponerle una docena de ejemplos sobre cómo mi adversario siempre aprovechaba los golpes con muchas probabilidades, mientras me guiaba astutamente hacia los golpes con pocas probabilidades de éxito. La idea es que aunque pensamos que conocemos las probabilidades de la vida, hay bastantes posibilidades de que tengamos puntos ciegos. Detectarlos es difícil.

Con el tiempo aprendí a evitar con mayor frecuencia los golpes de baja probabilidad, y gané los partidos más o menos la mitad de las veces, exactamente como predecía nuestra habilidad en el tenis. Pero ¿cómo le ayuda todo esto?

La idea que presento es que resulta útil ver el mundo como algo matemático, no mágico. Para mí hubiera sido fácil dar por hecho que mi racha de derrotas en el tenis se debía a que me faltaba la voluntad para ganar. O quizá podía haber pensado que mis derrotas eran lecciones del Creador del universo, que se daba cuenta de que yo necesitaba ayuda para conservar un grado de humildad socialmente correcto. Pero no, eran sólo matemáticas.

Si en su vida personal o laboral está sumido en un estado de fracasos constantes, puede echarle la culpa al karma, a los espíritus animales o a cualquier otro tipo de magia, cuando la respuesta es un sencillo cálculo matemático. Normalmente hay un patrón, aunque puede ser sutil. No deje de buscarlo sólo porque durante los primeros siete años no ha logrado detectarlo.

Por lo que respecta a su profesión y a su vida personal dentro de diez años, el futuro es totalmente impredecible. La mejor manera de aumentar sus probabilidades de éxito (de un modo que a otros puede parecerles suerte) es ser sistemáticamente mejor, pero no espectacular, en el tipo de habilidades que funcionan bien combinadas y que son muy útiles para casi cualquier empleo. Éste es otro ejemplo de que contemplar el mundo como una suma de cálculos (la adición de habilidades) y no un lugar mágico le permite pasar de una estrategia con pocas probabilidades de éxito a otra mejor.

Hice una lista de las habilidades que creo que todo adulto debería conocer bien. No espero que se convierta en un maestro de ninguna de ellas, porque esa maestría no es necesaria. Es muy probable que la suerte le visite si usted domina hasta cierto punto la mayoría de estas áreas. Luego hablaré de cada una de ellas, pero veamos la lista previa.

• Hablar en público
• Psicología
• Redacción comercial
• Contabilidad
• Diseño (básico)
• Conversación
• Superar la timidez
• Un segundo idioma
• Golf
• Dominar la gramática
• Persuasión
• Tecnología (como hobby)
• Buena técnica vocal

En lo que queda de capítulo defenderé el valor económico de cada una de estas habilidades.

Hablar en público

Asistí a una clase de oratoria en la universidad. Me ayudó un poco. Hice dos clases más sobre el tema durante mi carrera laboral. Las dos las pagó la empresa. Esas clases también me ayudaron un poco. Entonces, un día, mi empresa (la compañía telefónica local) anunció que pagaría los estudios de cualquier empleado que se apuntara a los cursillos de Dale Carnegie, que cursaría en su tiempo libre. Los interesados podían asistir a una exposición en la gran sala de conferencias. Sentí curiosidad y, como había oído cosas positivas sobre los cursos de Dale Carnegie, decidí acercarme a ver de qué iba todo aquello.

El director regional de Dale Carnegie, cuyo nombre recuerdo inexplicablemente veinte años después (Tony Snow), dio la conferencia más corta y convincente que he oído en mi vida. Aquí la resumo un poco más, pero la esencia era ésta: «En lugar de describir el curso de Dale Carnegie, he pedido que dos de los trabajadores de esta empresa les den su opinión». Presentó al primer tipo y se bajó del escenario. Tony Snow había terminado.

Mi compañero de trabajo subió al escenario como si acabara de ganar un premio de la lotería. Su energía y su entusiasmo eran contagiosos. No llevaba notas. Recorría el escenario, dominándolo. El público, nosotros, nos pegamos a él como un rabo a un perro y permitimos que nos moviera de uno a otro lado. Era divertido, expresivo, cautivador y espontáneo. Fue el mejor discurso de un

orador no profesional que he oído en mi vida. Me daba cuenta de que él disfrutaba de cada segundo que estaba en el escenario, y aun así tuvo la disciplina necesaria para abreviar su alocución.

Cuando acabó, Tony Snow le dio las gracias y presentó al segundo orador. Éste tenía un estilo totalmente diferente al primero, pero era igual de bueno. Se lo pasaba bien. Proyectaba; era claro y conciso; se nos metió en el bolsillo.

Cuando acabó, Tony Snow dio las gracias a los asistentes y nos dijo cómo obtener más información sobre el curso. Tony Snow: ¡qué cabrón más genial!

Me apunté ese mismo día.

Los cursos de Dale Carnegie vienen en diversos sabores. No recuerdo cómo se llamaba concretamente mi curso, y seguramente a estas alturas ya ha cambiado de nombre. Se centraba en la actividad de hablar en público, pero, por motivos que tardé mucho tiempo en comprender, Dale Carnegie no lo había etiquetado como curso de oratoria. Tenía un propósito más amplio.

El primer día nuestro profesor nos explicó qué método de Dale Carnegie pensaba utilizar. La primera norma es que a nadie se le criticaría ni corregiría. Sólo se permitiría un respaldo positivo por parte del profesor o de los demás alumnos. Enseguida me mostré escéptico. ¿Cómo se suponía que iba a aprender si no sabía lo que hacía mal?

La siguiente norma era que cada alumno hablaría al resto de la clase durante cada sesión, pero debíamos presentarnos voluntarios. Esta regla era más importante de lo que pueda pensar, porque la mayor parte de los asistentes tenía un miedo cerval a hablar en público. El profesor reconoció que a veces tendríamos que pasar largos ratos en silencio, esperando al siguiente interlocutor. ¡Y vaya si esperamos!

El primer día nos quedamos sentados como ardillas asustadas, esperando que alguien fuera el primero. Por algún motivo, ser el primero en hacer algo siempre parece terrible, aunque todos sabíamos que tarde o temprano lo haríamos. El instructor se quedó de pie delante de la clase petrificada y esperó pacientemente, sin juzgar a nadie; era evidente que ya había pasado por eso antes.

Al final alguien se presentó voluntario, y luego vino otro. Nuestra misión era sencilla. Creo que sólo teníamos que contar algo sobre nosotros. Para la mayoría, entre quienes me incluyo, era una tarea relativamente fácil. Pero para muchos de los asistentes era casi imposible. Una joven a quien su jefe había obligado a asistir a la clase estaba tan asustada que, literalmente, era incapaz de formar palabras. A pesar del aire acondicionado de la sala, las gotas de sudor de su

frente se deslizaban hasta su barbilla y caían en la moqueta. Los demás la contemplábamos, compartiendo su angustia, mientras ella luchaba con sus propios demonios e intentaba decir algo. Logró pronunciar unas pocas palabras, las justas, y volvió a su asiento derrotada, humillada, rota.

Entonces sucedió algo curioso. Lo considero una de las cosas más fascinantes que he visto en mi vida. El profesor se puso delante de la clase y contempló a la alumna derrotada. Reinaba un silencio de muerte. Siempre recordaré sus palabras. Le dijo: «¡Caramba! Eso es valor».

El cerebro me dio un salto mortal. Veintitantos alumnos habían pensado que aquella joven acababa de estrellarse y arder de la forma más humillante imaginable. Es evidente que ella había pensado lo mismo. Con cuatro palabras, el instructor había reinterpretado por completo la situación. Todos sabíamos que tenía razón. Acabábamos de presenciar un acto de valentía personal, algo que no se ve con frecuencia. Todo se reducía a aquello. Y punto.

Me fijé en el rostro de la alumna para ver cómo reaccionaba al comentario del profesor. Había estado sola en su angustia, librando una batalla perdida. Pero de alguna manera el profesor comprendió lo que pasaba en su interior, y lo respetó. Juro que vi cómo se encendía una luz en su mirada. Levantó los ojos del suelo. La habían indultado: seguía en la batalla.

A la semana siguiente se presentó voluntaria otra vez. (¿Ve la fuerza que tiene este proceso? Era dueña de sus decisiones.) No lo hizo muy bien, pero logró hablar sin sudar ni encallarse, y el profesor alabó sus progresos.

Al final del curso, varias semanas después, todos y cada uno de los alumnos podían haber vendido el producto de Tony Snow. Cada vez que hablábamos recibíamos alabanzas del profesor, y a veces de otros alumnos. Nos aplaudían. Nos sentíamos bien. Hoy, cuando veo un escenario y a mil personas que esperan que les hable, en mi mente se activa una grabación que me dice que hoy es un buen día. Soy la persona más feliz de la sala. El público sólo puede escuchar, pero yo hablo, siento, estoy plenamente vivo. Absorberé su energía y la convertiré en algo positivo. Y cuando acabe, hay un cien por cien de probabilidades de que el público diga cosas buenas sobre mí.

De esta historia podemos aprender varias cosas. La más importante es el poder transformador de la alabanza, frente al impacto corrosivo de la crítica. Desde entonces he tenido ocasión de comprobar el poder de la alabanza, y la considero una fuerza impresionante, sobre todo para los adultos. Los niños están acostumbrados a recibir un flujo constante de críticas y halagos, pero los adultos

se pueden pasar semanas sin recibir un cumplido mientras soportan críticas, tanto en el trabajo como en casa. Los adultos necesitan con desespero una palabra amable. Cuando usted comprende el poder de la alabanza sincera (lo contrario a la mentira, la adulación y el beso en el trasero) se da cuenta de que no utilizarla es casi inmoral. Si ve algo que le impresiona, el respeto decente a la humanidad insiste en que lo exprese con palabras.

«¡Caramba! Eso es valor» es el ejemplo mejor y más claro que he visto de que contemplar algo desde otro ángulo lo cambia todo. Cuando el profesor se negó a centrar la atención en la escasa capacidad oratoria de la alumna y la puso en su valor, todo cambió. La actitud positiva es mucho más que una preferencia mental. Cambia literalmente su cerebro, y también a las personas que le rodean. Es lo más cercano que tenemos a la magia.

Otra cosa que aprendí de mi «experiencia Dale Carnegie» es que no siempre tenemos una idea precisa de nuestro propio potencial. Creo que la mayoría de las personas que tienen miedo de hablar en público no imagina que mediante la formación puedan sentirse distintas. No dé por hecho que sabe cuál es su potencial. A veces la única manera de saber lo que puede hacer es probando a hacerlo.

La psicología

Es difícil imaginar una empresa o una actividad social que no exija una comprensión básica de cómo percibe el mundo nuestro cerebro humano. Casi todas las decisiones que usted toma se encuadran en el contexto de gestionar lo que pensarán de usted otras personas. Todos estamos en el negocio de vender cierta versión de nosotros mismos. La psicología está imbricada en todo lo que hacemos.



Por ejemplo, un agente inmobiliario puede enseñarle primero la peor

vivienda, sabiendo que esto le hará apreciar la siguiente casa o piso que verá después, y quizá le induzca a rascarse el bolsillo más a fondo. Un vendedor de coches sabe que poner un precio muy alto en la pegatina del coche en venta hará que el precio final y negociado parezca mejor que si no hubiera exagerado el precio inicial. Los vendedores saben que pueden manipular a los clientes si controlan lo que éstos comparan.

Un contratista inmobiliario sabe que a los clientes, cuando ven la casa piloto sin acabar, las habitaciones les parecen muy pequeñas. Más adelante, cuando las estancias se han acabado y amueblado, parecen más amplias. Un constructor listo advierte de antemano a los clientes que en esa primera fase todo les parecerá más pequeño. De esta manera el cliente no se echa para atrás. Eso es psicología.

Incluso un ingeniero, que trata sobre todo con el mundo material, debe entender cómo se sienten su jefe, sus clientes, y cómo percibirán su producto los usuarios. Nadie puede eludir la necesidad de tomar decisiones basadas en la psicología.

Los ejemplos que he puesto son los habituales, los que la mayoría descubre por su cuenta. Pero dado que el campo de la psicología tiene muchísima profundidad, la mayoría conoce sólo aquellas cosas que forman parte del conocimiento común. ¿Cuánto más efectivo podría ser usted si comprendiera mejor la psicología? Respuesta: muchísimo.

La psicología jugó un papel esencial en el éxito de Dilbert. Cuando United Media me ofreció un contrato para sindicar Dilbert, mi confianza había recibido más de un golpe directo. Los otros sindicatos me habían cerrado la puerta en las narices. Un editor me sugirió que quizá pudiera encontrar a un dibujante de verdad que hiciera los dibujos por mí. ¡Ay! De modo que cuando Sarah Gillespie, editora de United Media, me llamó y me ofreció un contrato, me disculpé por mi poca capacidad como dibujante y le sugerí que quizá podía ponerme a trabajar con alguien que se encargase del dibujo. Sarah, que es evidente que sabía mucho de psicología, me dijo que mis dibujos estaban bien; no era necesario mejorarlos. Esto provocó un cambio tremendamente inesperado en mi grado real de talento: creció. De la noche a la mañana mi dibujo pasó de un tres sobre diez a un seis. No es que sea una maravilla, pero aparentemente fue suficiente. La mejora repentina se debió totalmente al cumplido que le hizo Sarah a mi capacidad artística. Me convertí en un artista con más confianza en sí mismo (y mejor) porque ella alteró lo que yo pensaba de mi propio talento. Fue

un momento mago de Oz.

Cuando repaso la lista de mis fracasos y mis éxitos personales, una de las cosas que destacan es la psicología. Cuando dominé la psicología, por accidente o por astucia, las cosas funcionaron mejor. Cuando estuve ciego a la psicología, las cosas fueron mal.

Por ejemplo, después del éxito de Dilbert, me planteé por poco tiempo lanzar un segundo cómic. Colgué en Dilbert.com algunas muestras tempranas de lo que, esperaba, sería un cómic sobre un joven elboniano que no encajaba. Se llamaba Plop y era el único elboniano del mundo que no tenía barba, incluyendo a mujeres y niños. El primer día, el cómic de Plop era mucho mejor que el primero de Dilbert, pero ni mucho menos tanto como este último había llegado a ser en aquella época. Con lo que yo no contaba (mi punto ciego) era que mi nuevo cómic se compararía con Dilbert, no con otros cómics nuevos. Comparado con Dilbert, era plano y nada incisivo. Comparado con todos los cómics nuevos que se lanzaron ese mismo año, producto de dibujantes desconocidos, era bastante competitivo. La mayor parte de mi feedback por correo electrónico fue del tipo «Conserva tu trabajo de día» y «No es Dilbert». Nunca hubiera supuesto que ser un dibujante cómico de éxito constituyera un obstáculo para lanzar un cómic nuevo, pero en mi caso fue así. Si hubiera entendido eso de antemano podría haber ahorrado mucho tiempo.

Dilbert fue el primer cómic sindicado que se centraba principalmente en el entorno laboral. En aquel momento no había nada comparable. Esto me permitió salir adelante a pesar de mis deficiencias como artista y mis guiones inmaduros, hasta que pude mejorar mis habilidades para llegar a un nivel menos vergonzante. Desde la aparición de Dilbert en 1989, docenas de dibujantes de tiras cómicas han intentado colarse en el espacio del cómic dedicado al entorno laboral, pero las comparaciones negativas con un Dilbert maduro los han dejado fuera de combate. Si yo mañana ocultara mi identidad y lanzase un nuevo cómic ambientado en el lugar de trabajo, con personajes nuevos, los lectores lo compararían con Dilbert y no tendría ninguna posibilidad.

Durante los últimos diez años más o menos, he participado en unas cuantas docenas de reuniones sobre la posibilidad de convertir Dilbert en una película. Siempre me preguntan cómo podríamos conseguir que la película sobre Dilbert se distinguiera del programa televisivo La oficina o la película de culto Trabajo basura. La consecuencia es que la calidad de una película sobre Dilbert sería menos importante para su éxito que lo que el público compararía reflexivamente

con ella. La calidad no es una fuerza independiente en el universo; depende de lo que uno elija como su marco de referencia.

Cuando mi socio y yo abrimos nuestro segundo restaurante, decidimos hacerlo más sofisticado que el primero, de modo que no se comiera el negocio de éste, dado que los dos restaurantes sólo estaban a ocho kilómetros el uno del otro. La estrategia del restaurante con decoración lujosa parecía una idea realmente buena, hasta que vi a unas mujeres que entraron a almorzar, echaron un vistazo a la decoración, otro a sus ropas informales, y le comentaron a la camarera que no habían venido lo bastante arregladas. El cliente que evaluaba su propia ropa y pensaba que no encajaba se daba media vuelta y se iba. Vi cómo se repetía la situación una y otra vez. Yo no habría dicho que ninguna de las mujeres que se excluyeron del restaurante fuese mal vestida. El restaurante no era tan lujoso. Seguía siendo un restaurante de barrio en un centro comercial de una zona residencial. Pero comparado con otros restaurantes de la zona, su diseño estaba un escalón más arriba. Hacía que la gente se sintiera incómoda. Para empeorar las cosas, la calidad de nuestra comida no estaba al nivel que esperaban los comensales dada la decoración. El aspecto del restaurante hacía que nos comparasen con los mejores y más finos. Nuestro modelo de negocio dio por hecho que las personas preferirían comer platos normalitos en un entorno de un atractivo poco común. Fue una mala idea. Los clientes se sentían confusos. El restaurante, ¿pretendía ser informal o de lujo? La gente comparaba nuestra decoración con la de restaurantes más humildes y decidía que era demasiado fashion como para ofrecerles una experiencia gastronómica informal. Comparaban nuestra comida con la de los mejores restaurantes de San Francisco y decidían que no era lo bastante especial. No logramos predecir cómo nos compararían los clientes.

Este libro, en sí mismo, supone un problema de comparación especialmente peliagudo. Si añado demasiado humor a este libro, los críticos y los lectores lo compararán con otros libros de humor, y se quedará corto porque muchos de los capítulos no se prestan a los chascarrillos. Si excluyo todo atisbo de humor, el libro se comparará con los de autoayuda, lo cual sería engañoso, pero es probable que con ese tipo de comparación yo saliera ganando. En otras palabras, para incrementar su disfrute de este libro, podría dejar fuera cierto grado de humor que usted disfrutaría.

Cuando hablo del problema de comparación, no me refiero a la mera comparación de una cosa con su competencia. Si la competencia es mejor que

usted, lisa y llanamente, su problema es más grave que cómo lo perciban los clientes. Estamos hablando de las comparaciones que el sentido común nos dice que deberían ser irrelevantes, como comparar el programa televisivo Dilbert con Los Simpson. En realidad, no eran competidores. No se emitían a la misma hora ni agotaban de forma destacada el suministro limitado del tiempo discrecional del espectador. Sin embargo, la comparación con Los Simpson supuso un gran obstáculo para el éxito del programa porque comparaba un programa rodado y con gran presupuesto con otro nuevo y humilde que aún no había encontrado su ritmo. Los programas de animación tardan más en «sintonizar» que los que cuentan con actores reales, porque los guionistas de los de animación no tienen manera de saber qué funcionó en un programa dado hasta que ya se ha hecho la animación completa y es demasiado tarde para cambiarla. Normalmente, el éxito en algo significa hacer más de lo que funciona y menos de lo que no, y en el caso de los programas de dibujos para la televisión eso significa que el ritmo no se encuentra hasta más o menos la tercera temporada. Nos quitaron de antena después de la segunda media temporada. Creo que si no hubiera existido Los Simpson como patrón de oro de los programas de dibujos animados en horario de máxima audiencia, Dilbert habría tenido tiempo de alcanzar el siguiente nivel.

He pasado mucho tiempo describiendo sólo un fenómeno psicológico: la tendencia a hacer comparaciones irracionales. Pero ¿cuántos trucos y consejos psicológicos necesita comprender de verdad una persona para tener éxito en la vida?

Mi mejor hipótesis dice que en la psicología hay unos pocos cientos de normas con las que usted debería familiarizarse aunque sea un poco. Llevo décadas absorbiendo información en este campo, y no me da la sensación de estar más cerca del final. Además, casi todo lo que aprendo sobre la psicología humana acaba siendo útil.

Consulté Wikipedia para obtener una lista rápida de las trampas psicológicas y cognitivas en las que caemos a menudo los humanos. La psicología es un campo inmenso, que escapa con mucho al propósito de este libro. Lo que pretendo es que se plantee cuántas unidades de información útiles tiene a su disposición, y recuerde que la mayoría de ellas son gratis. Cada una de las trampas psicológicas de la lista se puede usar para manipularle. Si en esta lista hay algo que usted desconoce, será vulnerable al engaño. En algunos casos, pierde oportunidades de hacer que su producto y usted mismo sean más atractivos para otros.

Es inteligente convertir la psicología en un estudio de por vida. La mayor parte de lo que necesita saber como ciudadano de a pie puede extraerse de Internet.

A continuación veremos una lista de sesgos cognitivos sacada de Wikipedia.[1] Parece que sean muchas cosas como para aprenderlas, pero usted dispone de toda una vida para adquirir ese conocimiento. Considérelo un sistema en el que aprenda un poco cada año. Le resultará más fácil si entiende lo importante que es la psicología para todo lo que quiere conseguir en la vida. En una escala del uno al diez, la importancia de entender la psicología es, sin duda alguna, un diez.



falacia de la empatia

falacia de planificación

falacia del centro de atención

falacia del francotirador

falacia del jugador

falacia del ratio base o de negación del ratio base

falacia lúdica

fijación funcional

focalismo

heurística de disponibilidad

heuristica de suma cero

hipótesis del mundo justo

ilusión de agrupación

ilusión de experiencia reciente

ilusión del control

ilusión del dinero

inatención a la duración

insensibilidad al tamaño de la muestra

maldición del conocimiento

omisión de probabilidad

pareidolia

percepción selectiva

prejuicio de creencia

prejuicio de status quo

racionalización post-compra

reactancia

sesgo ahorro de tiempo

sesgo de comparación social

sesgo de confirmación

sesgo de congruencia o compatibilidad

sesgo de deseabilidad social

sesgo de distinción

sesgo de experiencia reciente

sesgo de ilusión de validez

sesgo de impacto

sesgo de información

sesgo de la elección comprensiva

sesgo de negatividad

sesgo de normalidad

sesgo de omisión

sesgo de pesimismo

sesgo de punto ciego

sesgo de resultado

sesgo de retrospección

sesgo de selección

sesgo de supervivencia

sesgo de unidad

sesgo proinnovación

tendencia de riesgo cero

Sesgos sociales

cinismo ingenuo

efecto opener que la medias

efecto del falso consenso

efecto Dunning-Kruger

efecto Forer o Barnum

efecto halo

error último de atribución

fenómeno del mundo justo

hipótesis de atribución defensiva

ilusión de agencia externa

ilusión de percepción asimétrica

ilusión de transparencia

prejuicio de homogeneidad de los demás

prejuicio de pertenencia al grupo

sesgo actor-observador

sesgo de incentivo externo

sesgo de proyección

sesgo egocéntrico

sesgo por justificación del sistema

suerte moral

superioridad ilusoria

Diversos errores y sesgos

amnesia infantil

conservadurismo o sesgo regresivo

criptomnesia

desviación o sesgo egocéntrico

efecto de desfase cronológico

efecto de dificultad de procesamiento

efecto de extrañeza

efecto de generación o autogeneración

efecto de ilusión de la verdad

efecto de información incorrecta

efecto de inhibición parcial

efecto de la positividad

efecto de litoralidad

efecto de longitud de lista

efecto de los niveles de procesamiento

efecto de memoria espaciada

efecto de modalidad

efecto de primacía, efecto de recencia y efecto de posición serial

efecto de retrospección de Rosy

efecto de sobreatribución

efecto de superioridad de la imagen

efecto de von Restorff

efecto del contexto

efecto del siguiente en la fila

efecto Google

efecto humor

efecto Osborne

efecto subaditividad

efecto sufijo

efecto telescopio

efecto test

efecto Zeigarnik

falso recuerdo

fenómeno Punta de la lengua (PDL)

golpe de reminiscencia

ilusión de correlación

nivelación y aguzamiento

persistencia

prejuicio de retrospectiva

regla del máximo y el final

sesgo de cambio

sesgo de coherencia

sesgo de confusión de fuentes

sesgo de correspondencia o error fundamental de atribución

sesgo de estereotipación

sesgo de posicionamiento

sesgo de recuerdo coherente con el estado anímico

sesgo de selección de apoyo

sesgo del efecto

sesgo egocéntrico

sesgo interracial

sugestibilidad

Algunos de los elementos de la lista son de sentido común, y quizá los conozca por otros nombres. Incluyo esta lista exhaustiva solamente para darle una idea de lo amplio que es este campo. Incluso llegaría al punto de decir que todo aquello que haya en la lista y que usted no entienda podría costarle dinero en el futuro.

Ya habrá oído ese viejo adagio de que el conocimiento es poder. Pero el conocimiento de la psicología es la forma más pura de ese poder. Da lo mismo lo que haga o lo bien que lo haga, siempre puede beneficiarse de una comprensión más profunda del modo en que la mente interpreta su mundo usando sólo las pistas que, de alguna manera, encuentran la forma de llegar a su mente por medio de los agujeros que tiene en su cráneo.

Cuando yo tenía veintitantos años, hice un cursillo de hipnosis. Pensé que además de fascinante podía serme útil. Incluso me planteé ganar un dinero extra trabajando de hipnotizador. Al final, pasé de esta idea porque no quería entrar en el negocio de vender mi tiempo. Pero las habilidades y percepciones que extraje del estudio de la hipnosis han mejorado mi rendimiento en casi todo lo que he hecho desde entonces, desde los negocios a mi vida personal. Fue un tiempo bien invertido.

En el caso de la hipnosis, uno no se tira mucho tiempo preguntándose por qué una técnica funciona y otra no. En gran medida la hipnosis es un proceso de prueba y error, que usa su propia experiencia más la de los hipnotizadores que nos han precedido para reducir el número de movimientos equivocados. En este sentido, la hipnosis trata a las personas como si fueran máquinas programables. Si usted proporciona el input necesario, obtiene los resultados que desea.

La hipnosis es un proceso inexacto porque cada cerebro tiene una combinación química diferente. Por ejemplo, si yo le pido que se relaje e imagine un bosque en verano, a la mayoría esa imagen le resultaría agradable. Pero las personas que tienen miedo a los osos o a perderse pueden sentirse agitadas al pensar en un bosque. Un hipnotizador aprende a detectar las ligeras alteraciones en la respiración, la postura, el movimiento y el tono de la piel para saber si las imágenes que sugiere funcionan como estaba previsto. Entonces introduce los ajustes necesarios. Por decirlo en términos sencillos, un hipnotizador intenta hacer más de lo que funciona y menos de lo que no.

Mi experiencia con la hipnosis alteró completamente el modo en que veo a las personas y la manera de interpretar las elecciones que hacen. Ya no creo que

la razón sea el impulsor de la conducta. Veo simplemente una causa y un efecto, parecidos a cómo funcionan las máquinas. Si usted cree que las personas usan la razón para tomar las decisiones importantes de la vida, pasará por ella sintiéndose confuso y frustrado pensando que, según le parece, otros tienen mala capacidad de raciocinio. La realidad es que la razón sólo es uno de los impulsores de nuestras decisiones, y a menudo el menos importante.

Hace poco mi esposa y yo fuimos a comprarnos un coche nuevo. Consultamos un montón de modelos en línea y en persona, y ninguno de ellos era irresistible. Entonces encontramos un vehículo que era «nosotros» hasta tal punto que me eché a reír cuando lo vi. Casi sentí cómo mi cerebro tomaba una decisión incluso antes de haber razonado lo más mínimo, ni haber reunido datos o negociado en absoluto. Me di cuenta de que mi esposa había tenido la misma experiencia. Era tan evidente que aquel coche sería nuestro que verlo fue como echar un vistazo al futuro.

Como era predecible, todo lo que descubrimos sobre el coche después de aquel punto nos pareció bien o muy bien. Nos convencimos de que el precio era razonable. Nos convencimos de que tenía las prestaciones que queríamos. Y al final, nos convencimos de que habíamos hecho un buen negocio.

La forma normal en que la gente consideraría nuestra experiencia de adquirir un coche es que vimos un modelo con un aspecto lo bastante bueno como para interesarnos, luego investigamos y aplicamos nuestra razón para alcanzar una decisión racional. La realidad es bastante diferente. El hipnotizador aficionado que llevo dentro sabe que nuestra reacción visceral ante el coche fue el principio y el final de la «reflexión» que nos llevó a comprarlo. Nuestra capacidad de raciocinio hizo algunas diligencias pertinentes para garantizar que el vehículo satisficiera nuestras necesidades básicas, pero ya sabíamos que lo haría. La compra fue una decisión irracional que intentó vendérseme como producto de la razón, sin conseguirlo.

Resulta tremendamente útil saber cuándo las personas usan la razón y cuándo racionalizan lo irracional. Si intenta hacer razonar a alguien cuando la razón no influye en la decisión, pierde el tiempo. Si alguna vez ha tenido un debate frustrante sobre política con un amigo que se niega a ver la lógica del argumento que le plantea, ya sabe lo que quiero decir. Pero tenga en cuenta que su amigo piensa exactamente lo mismo de usted.

Cuando los políticos mienten, saben que la prensa los pondrá en tela de juicio. También saben que eso no importa. Los políticos comprenden que la

razón nunca tendrá mucho peso sobre la intención de voto. Una mentira que hace que el votante se sienta bien es más eficaz que cien argumentos racionales. Esto es así incluso cuando el votante sabe que le están mintiendo. Si a usted le resulta incomprensible cómo la sociedad puede tolerar a unos políticos que mienten tan descaradamente, es que piensa en las personas como seres racionales. Este paradigma es frustrante y limitador. Las personas que estudian la hipnosis empiezan a ver al ser humano como una máquina húmeda que no hace más que reaccionar a los inputs con outputs programados. Aparte de eliminar las opciones más absurdas, el razonamiento no tiene nada que ver. Ese razonamiento puede evitar que vote por un imbécil integral, pero no le impedirá respaldar a un tío medio tonto que lleve un corte de pelo espectacular.

Si su visión del mundo le dice que las personas usan la razón para tomar sus decisiones importantes, se pondrá a tiro de una vida de frustración y confusión. Constantemente tendrá que discutir con las personas, y nunca ganará excepto en su mente. Pocas cosas son tan destructivas y limitadoras como un paradigma del mundo que asume que las personas son, en su mayor parte, racionales.

En un episodio de The Bachelorette, un programa de la ABC, uno de los solteros candidatos le gastó una broma a la joven con la que esperaba casarse. La broma consistía en llevarla a casa de los padres de él y convencerla de que aún vivía con ellos, cosa que era falsa. La ejecución de la broma fue impecable, incluyendo un dormitorio falso que era una pocilga. Lo que el candidato no entendió es que la soltera aún sentiría la visión de aquel cuarto después de revelarle la verdad. En la mente de la soltera (la parte irracional que todos tenemos), el recuerdo de aquel tío que vivía en casa de sus padres como un desgraciado era una mancha imborrable. Creo que la chica apreció de verdad la broma, y se rió un montón. Pero mi esposa y yo nos miramos y dijimos: «Éste no tiene posibilidades». Lo eliminaron poco después. No podemos saber qué impacto tuvo la broma en la decisión de la soltera, pero mi formación en hipnosis me dice que probablemente fue considerable.

Apple debe buena parte de su éxito al hecho de que Steve Jobs entendiera que la sensación que proporciona un producto a sus usuarios supera la mayoría de las demás consideraciones, incluyendo el precio. Si Steve Jobs hubiera visto a las personas como seres racionales, podría haber seguido un camino parecido al de Dell, que vende máquinas realmente buenas al menor precio posible. Por supuesto, Dell también tuvo éxito, pero si los compradores fueran racionales, al cabo de un año sólo habría quedado un fabricante de ordenadores; los

consumidores siempre adquirirían el mejor ordenador por el menor precio, y en poco tiempo dejarían en la cuneta al resto de la competencia. Afortunadamente para Dell y otros fabricantes de ordenadores con Windows, existe el número suficiente de personas irracionales dotadas de poca información como para mantener a flote a varias empresas mientras sus productos sean parecidos, lo cual genera confusión. La forma que tiene Jobs de ver el mundo le llevó a un modelo de negocio con amplios márgenes, mientras que los ordenadores con Windows se han convertido en artículos de consumo.

Si cree que exagero este argumento que dice que las personas son irracionales, permítame acotar esta idea. Sin duda, las personas toman las decisiones pequeñas basándose en consideraciones racionales. Usted seguramente invierte su dinero de forma prudente, o eso piensa usted. Pero tenga en cuenta que la crisis económica de 2009 se produjo porque incluso las mejores mentes pensantes de las finanzas se mostraron irracionalmente optimistas sobre unos instrumentos financieros que no comprendían ni por asomo.

La conducta racional resulta especialmente inútil en cualquier situación que sea demasiado difícil para que una persona la comprenda. Las compañías de telefonía móvil explotan este hecho al ofrecer opciones de tarifación que son demasiado difíciles de comparar con las de la competencia. (Acuñé el término confusiopolio para describir esta estrategia.) La intención es evitar que los consumidores usen la escasa capacidad de razonamiento que poseen para comparar precios y características. En lugar de esto, los consumidores toman decisiones en gran medida desinformadas y se convencen de que lo han hecho bien. Hablo por experiencia, dado que hace poco he pasado de una compañía de telefonía móvil a otra, mientras planifico un tercer cambio inminente. Me digo que cada uno de los cambios se basó en el precio, la cobertura y las características. Pero la razón no me ayudó las dos primeras veces que elegí un operador de telefonía móvil, y seguramente no me ayudará la próxima vez, porque los sistemas de precios son intencionadamente arduos de comprender.

No creo que usted deba hacerse hipnotizador para comprender la psicología humana, aunque esto ayuda. Pero sí creo que tener un conocimiento operativo de la psicología es esencial para su éxito, tanto personal como profesional. Considérelo un proceso de aprendizaje de toda la vida. Se alegrará de haberlo hecho. Con el paso del tiempo empieza a parecer un superpoder que le permite comprender cosas que confunden y desorientan a quienes le rodean.

La redacción comercial

Ni en el colegio ni en la universidad tuve una asignatura que me enseñase a redactar. Aprendí lo básico en las clases de lengua inglesa, y me pareció suficiente. Podía escribir frases que los demás entendían. ¿Qué más iba a necesitar?

Me di cuenta de que algunas personas en el mundo empresarial escribían con un grado de claridad y de persuasión impresionante, pero supuse que eso se debía, simplemente, a que eran gente muy lista. Nunca se me ocurrió que utilizaran una técnica, y que nosotros, los legos, podríamos aprenderla fácilmente.

Un día, durante mi carrera empresarial, me apunté a un cursillo de redacción comercial patrocinado por la empresa. Esto formaba parte de mi estrategia general de aprender todo lo posible sobre cualquier cosa que pudiera serme útil algún día mientras fuera mi empresa quien pagara la factura. No tenía grandes esperanzas de que aquel cursillo me cambiara la vida. Sólo quería obtener algunas pistas y trucos para redactar mejor.

Me equivocaba de medio a medio respecto a la utilidad de aquel cursillo. Si recuerdo bien, sólo duraba dos tardes. Y me cambió la vida.

Resulta que la redacción comercial consiste en ir al grano eliminando toda la paja. Usted cree que cuando redacta ya lo hace, pero seguramente no es así.

Piense en la frase anterior. He introducido algo de paja intencionadamente. La frase «Usted cree que cuando redacta ya lo hace» incluye el adverbio innecesario «ya». Si lo elimina, el significado es el mismo: «Usted cree que cuando redacta lo hace». El adverbio «ya» está implícito y es innecesario. Detectar este tipo de cosas es el fundamento de la redacción comercial.

La redacción comercial también enseña que el cerebro está diseñado para comprender mejor los conceptos que se exponen siguiendo un orden determinado. Por ejemplo, su cerebro procesa «El chico chutó el balón» mejor que «El balón fue chutado por el chico». En terminología editorial, la primera frase es activa y la segunda es pasiva. Es una diferencia muy pequeña, pero a lo largo de un documento extenso, la redacción en pasiva se va acumulando y provoca la fatiga del lector.

Al final descubrí que los llamados «escritores persuasivos» hacían poco más que usar los métodos de redacción comercial ordinarios. La escritura limpia hace que un escritor parezca más listo y que sus argumentos sean más convincentes.

La redacción comercial también es el fundamento de los escritos humorísticos. Las palabras innecesarias y la voz pasiva se cargan el momento

oportuno en que introducir el humor, además de liquidar la capacidad persuasiva de su argumento. Si quiere que los demás le consideren listo, persuasivo y divertido, plantéese hacer un curso de redacción comercial de un par de días. No hay muchas estrategias en la vida que puedan aprenderse en un par de días y que le sean tan útiles como éstas.

Contabilidad

La contabilidad me resultaba casi imposible de aprender debido al burbujeante foso de aburrimiento que rodea a este campo. Pero entender la esencia de la contabilidad es necesario para ser un adulto plenamente eficaz en una sociedad moderna, aunque usted personalmente nunca se dedique a la contabilidad.

La contabilidad forma parte del idioma de los negocios, y si no la entiende a nivel conceptual, el mundo le resultará un lugar confuso. En concreto, resulta útil poder crear su propia proyección de flujo de caja en una hoja de cálculo, y tener la confianza de que entiende la influencia de los impuestos y el llamado «valor tiempo del dinero».[2] La contabilidad se solapa con los campos de la economía y los negocios, en cada uno de los cuales necesita comprender las prácticas contables.

En mi ciudad hay un pequeño restaurante que ha cambiado de manos muchas veces, ofreciendo siempre un concepto y un menú nuevos. Lo único que tienen en común todos los conceptos es que es imposible que funcionen, porque en las instalaciones no hay suficientes mesas como para cubrir gastos. (Tengo una idea precisa de cuáles son sus gastos, porque en otro tiempo fui propietario de dos restaurantes en esa zona.) Mi hipótesis es que cada dueño nuevo tiene mucha habilidad culinaria pero carece de conocimientos contables. Nadie que los tuviera se metería en un modelo de negocio que no funciona sobre el papel.

Usted puede pagar a otros para que le lleven la contabilidad y le hagan las proyecciones de flujo de caja, pero eso sólo funciona si usted supervisa su trabajo sabiendo lo que hace. La apuesta más inteligente consiste en aprender lo bastante sobre contabilidad y hojas de cálculo como para entender lo básico.

Diseño

En nuestro mundo actual todos somos diseñadores, tanto si nos gusta como si no. Usted puede diseñar presentaciones de PowerPoint, una página web para su empresa nueva o folletos para una actividad escolar de sus hijos. También decora su hogar, compra prendas que espera que gusten a los demás, etc. El diseño solía

ser el ámbito exclusivo de artistas y otros expertos. Ahora se espera de todos nosotros que tengamos cierto dominio funcional del diseño.

Si usted es como yo, no nació dominando el diseño. Me quedé asombrado al descubrir, ya de bien adulto, que en realidad el diseño se basa en normas. No es que uno deba tener «ojo» para el diseño; para el ciudadano de a pie, conocer las reglas es suficiente.

Por ejemplo, los paisajistas le dirán que es mejor poner en su jardín tres ejemplares del mismo tipo de arbusto, ni dos ni cuatro. Dentro de ese contexto los números impares quedan mejor. No hace falta tener vista para el diseño para contar hasta tres, y obtendrá el mismo resultado que el experto, al menos en este ejemplo limitado.

También descubrí que la composición artística para cualquier cosa, desde la portada de una revista a un cuadro al óleo, pasando por una diapositiva de PowerPoint, se adapta a unos pocos patrones básicos. El más frecuente tiene forma de L. Imagine una L gigante en la página y sitúe todos los elementos densos en esa forma, dejando más espacio libre en uno de los cuatro cuadrantes abiertos. Los artistas denominan esta zona despejada «espacio negativo». En el caso de una pintura al óleo, podemos encontrar un árbol que crece en un extremo, un paisaje en la parte inferior y el cielo abierto en el extremo superior izquierdo. Lo puede cambiar rotando la L y dejando un cuadrante distinto menos denso que el resto, pero sigue siendo el concepto en L.

Cuando usted saca una fotografía puede usar el mismo concepto. En lugar de centrarse en la persona de la foto, ajuste su campo hasta que la persona esté en un lado de la L y el suelo en la parte inferior. El cuadrante menos lleno puede ser un paisaje o la puesta de sol.

Cuando diseña una diapositiva de PowerPoint o una página web, la idea es la misma. Deja un cuadrante menos lleno que el resto. Eche un vistazo a cualquier revista bien diseñada y verá el diseño en L en el 80 por ciento de las ilustraciones y las fotografías. El 20 por ciento restante lo constituirán otros casos especiales de los que no hablaré aquí. Sólo intento convencerle de la importancia del diseño y de la facilidad con la que puede captar la idea principal. Aprenda unos pocos trucos de diseño y la gente pensará que es más inteligente, sin saber exactamente por qué.

Conversación

Hay pocas personas que sean grandes conversadoras. La mayoría se limita a hablar, que no es lo mismo. La diferencia es que los conversadores avezados han

aprendido técnicas que son increíblemente desconocidas para muchas personas. Durante la primera mitad de mi vida me conté entre los que no dominaban esas técnicas. Cuando era adolescente, pensaba que la conversación era una pérdida absoluta de tiempo, algo que había que evitar. Era consciente de que había algunos motivos de peso para conversar, pero no les confería demasiado valor. Era un aburrido.

Probablemente hay una docena o más de motivos para mantener una conversación, dependiendo de cómo la divida. Puede empezar una conversación para…

- Intercambiar información
- Planificar
- Quejarse
- Entretener
- Sentirse conectado
- Hacer amistad
- Seducir
- Persuadir
- Ser educado
- Evitar silencios incómodos
- Fanfarronear

Un mal conversador se centrará en la parte más empobrecida de la lista, jactándose mucho, quejándose e intercambiando información. Es justo decir que esa persona no entiende lo que es una conversación o cómo desarrollarla. Durante los veinte primeros años de mi vida yo encajaba en esa categoría.

Mi primer atisbo de que la conversación era una habilidad que podía aprenderse, y de que sus beneficios eran mayores de lo que suponía, llegó cuando hice el curso de Dale Carnegie que mencioné antes. El eje de la clase era la oratoria en público, pero también aprendimos técnicas para iniciar conversaciones con desconocidos, como podría suceder en una fiesta o una reunión de empresa. La técnica es irrisoriamente simple pero cien por cien eficaz. Lo único que tiene que hacer es presentarse y formular preguntas hasta que encuentre un punto de interés común con su interlocutor.

Voy a parafrasear la lista de preguntas que sugería Dale Carnegie tal como la recuerdo. Es más o menos así:

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿Dónde vive?
3. ¿Tiene familia?
4. ¿A qué se dedica para ganarse la vida?
5. ¿Tiene algún hobby/deporte?
6. ¿Ha hecho planes para viajar?

Si es usted como yo, estas preguntas parecen un poco violentas y personales para alguien a quien acaba de conocer. Antes de pasar por el curso de Dale Carnegie, cuando yo conocía a alguien nuevo me ponía inmediatamente a bromear, porque no sabía de qué otra cosa hablar. Descubrí que quizá sólo el cinco por ciento de la población general quiere ponerse a bromear con un desconocido. Y de ese cinco por ciento, quizá sólo la mitad apreciará lo que a usted le parece divertido. Todos los demás querrán que desaparezca de su vista. Aunque la mayoría de individuos disfruta con el humor, la persona típica no suele meterse en ese terreno antes de conocer a alguien.

El secreto para hacer que esa lista de seis preguntas funcione sin parecer entrometido es comprender que la persona con la que hable se sentirá igual de incómoda que usted. Esa persona quiere hablar de algo interesante y parecer que domina el tema. Su misión consiste en facilitarle la labor. No hay nada más fácil que hablar sobre uno mismo. Yo incluso diría que al 99 por ciento del público le encanta hablar de sí mismo. Cuando formula una pregunta personal a un desconocido, le hace feliz. Su pregunta alivia la presión que genera el silencio incómodo, y pone en marcha la conversación. Lo mejor de todo es que indica que a usted le interesa esa persona desconocida, algo que la mayoría interpreta como un indicio de cordialidad y confianza social, aunque las esté usted fingiendo. Y fingir que se siente confiado en un entorno social, con el paso del tiempo, le lleva a sentirse así de verdad.

Su misión como conversador es seguir formulando preguntas y no dejar de buscar algún punto en común con el desconocido, o algo que les interese a los dos lo bastante como para hablar del tema. En toda mi vida no he conocido a una persona nueva que no haya tenido algunas experiencias vitales fascinantes que se desbordaban en cuanto le hacía las preguntas correctas. Todo el mundo es interesante si usted crea un entorno seguro. Veamos un resumen de una buena técnica de conversación.

1. Formule preguntas.
2. No se queje (mucho).
3. No hable de experiencias aburridas (programas de la tele, comida, sueños, etc.).
4. No domine la conversación. Deje que los otros hablen.
5. No se encalle en un tema. Siga en movimiento.
6. Planificar es útil, pero no es una conversación.
7. Haga que las historias tristes sean cortas, sobre todo si son de médicos.

El objetivo de la conversación es hacer que la otra persona se sienta bien. Si hace correctamente esto tan sencillo, los otros beneficios llegarán solos. Por ejemplo, es más probable que una persona a quien usted le haya caído bien sea más fácil de convencer, le recomiende para oportunidades buenas, comparta información y quiera forjar una relación con usted. Y si tiene que quejarse, porque le resulta imposible no hacerlo, es mejor que se lamente ante alguien a quien ya le caiga bien; de esta forma obtendrá la empatía que busca.

Entonces, ¿cómo se consigue gustar a un desconocido? En realidad es fácil. Todo empieza cuando sonríe y mantiene abierto su lenguaje corporal. Después de eso, limítese a formular preguntas y escuche las respuestas como si le interesaran, sin dejar de buscar intereses en común. A todo el mundo le gusta hablar de su vida, y todos aprecian a un oyente interesado. Al final, si descubre puntos en común, sentirá que existe un vínculo sin tener que esforzarse.

Si usted es físicamente atractivo, seguramente no será buena idea hablar demasiado. Los humanos están predispuestos a que les gusten las personas atractivas. Hablar sólo puede empeorar las cosas. Si usted es atractivo/a, asegúrese de haber forjado un vínculo firme antes de hablar de su hobby de coleccionar cráneos de crías de animal o lo que sea que haga. Cuanto menos diga, mejor, al menos durante las primeras fases en las que empieza a conocer a alguien.

Si usted no es atractivo físicamente (y en esta área soy un experto), sus habilidades como conversador tendrán una importancia especial. Podría ser lo único que tiene para venderse a menos que tenga alguna habilidad muy destacable. Tendrá que tirar un poco más de su habilidad comunicativa. Esto supone convertirse en un maestro de historias cortas pero interesantes.

Como escritor, traduzco reflexivamente todo lo que veo a una historia que tenga un guión, un quiebro caso de que exista, y cierto tipo de colofón o pensamiento que lo concluya con lacito y todo. Usted puede hacer lo mismo. Intente formar el hábito de preguntarse cómo puede dar forma de anécdota a sus experiencias interesantes. He descubierto que es útil imaginar que le contamos la historia a alguien en concreto, como un cónyuge, un amigo o un pariente. Ensaye mentalmente algunas versiones, contando la historia y fijándose en cómo suena. ¿Ha sido breve? ¿Ha guardado la sorpresa hasta el momento idóneo? ¿Ha encontrado la manera de rematar la historia con una culminación ingeniosa o una observación interesante?

Siempre es buena idea tener una reserva de anécdotas que pueda sacar a colación de improviso. Además, es conveniente actualizar sin cesar esa base de datos de anécdotas usando materiales nuevos. Por ejemplo, si sé que dentro de unos días veré a unos amigos, anoto en mi agenda mental que debo convertir mis experiencias recientes en un relato, porque sé que tendré motivos para explicar alguna. El tipo más popular de anécdotas son… las graciosas.

Creo que todo el mundo debería aprender a contar una historia divertida. No creo que la gente se dé cuenta de que contar historias es una técnica que se aprende, no un don genético. Una vez conozca las partes que componen una historia interesante, tendrá todo lo necesario para esculpir la suya propia partiendo de sus experiencias cotidianas.

La clave más importante para ser buen narrador es la preparación. No le interesa ir dando forma a la historia mientras la cuenta. Si le sucede algo digno de convertirlo en relato, dedique tiempo a desarrollar mentalmente la estructura de la anécdota (estructura que le explicaré en breve) y practique contándosela para sí hasta que la tenga bien organizada.

Las partes básicas de una buena historia son:

Introducción

Para la introducción de una anécdota sólo existe una regla importante: que sea breve. Y quiero decir realmente breve, como en «Pues nada, que llevé el coche a que le revisaran los frenos…» Y punto. No nos diga cuál fue el problema con los frenos. No explique qué le indujo a pensar que tuvo un problema con ellos, a menos que por algún motivo sea relevante. Intente que la introducción sea una sola frase, dos como mucho.

Estructura

Establezca una estructura que luego su historia violentará. Por ejemplo,

podría decir: «Siempre que llevo el coche al taller para lo que sea, me resulta increíble lo caro que sale». Esto establece la estructura. Ahora sabemos que lo que viene después violará de alguna manera esta estructura. Y a ese atisbo de lo que está por venir lo llamamos…

Prefiguración

Esto quiere decir que usted da algunas pistas sobre adónde se dirige la historia. Esta prefiguración puede aparecer en un punto tan temprano como es la introducción, como en este caso: «Mis suegros, que son de Arkansas, tienen una cosa a la que llaman "el agujero del miedo" en el que se mete todo el mundo cuando llega un tornado. Se supone que no caben más de cuatro personas». Aquí tenemos una introducción donde ya hemos incluido un presagio.

Los personajes

Toda historia tiene unos personajes, y usted puede ser uno de ellos. En el caso de personas que conocen todos sus puntos débiles, sus defectos y sus preferencias, no hace falta explicar muchas cosas. Pero si habla con desconocidos o con personas a las que conoce muy poco, introduzca en el relato algunos rasgos que puedan ser relevantes, por ejemplo: «Nuestro amigo Bob lleva años pidiéndonos prestadas nuestras herramientas eléctricas, porque es tan tacaño que no quiere comprarse unas propias». Este tipo de caracterización breve es esencial para todas las anécdotas donde aparecen personas. Todas las buenas historias hablan de rasgos de personalidad.

Vinculación

Hay un tema que a la gente le interesa más que cualquier otro: ellos mismos. Busque temas con los que puedan vincularse sus oyentes. Si su historia habla de cuando se topó con un burócrata empecinado, la mayoría de los adultos podría mostrar empatía fuera cual fuese el funcionario. Pero si su anécdota habla del funcionamiento interno de la elaboración competitiva de edredones, mejor que sea corta y muy ingeniosa. La atención de la gente se extravía cuando deja de hablar de cosas que no son… eeeh… ellos.

La sorpresa

Su anécdota no lo será a menos que suceda algo inesperado o inusual. Eso es el giro imprevisto. Si no lo tiene, no es una historia, sólo una regurgitación de su día a día. Eso está bien para informar a un cónyuge, pero no le convertirá en el alma de la fiesta.

Temas que hay que evitar

Es importante contar historias sobre sucesos interesantes. Es incluso más

importante evitar contar anécdotas sobre situaciones aburridas o deprimentes. Veamos algunos de los temas que tiene que eludir.

Comida: A la gente le da igual lo bueno que fuera su almuerzo a menos que hayan pensado en ir a comer al mismo restaurante. Estoy de acuerdo en que algunos gourmets extremos disfrutan de verdad oyendo hablar de comida. Pero, incluso en ese caso, más vale que sea breve.

Series de televisión: Hablar de los programas que le gustan tanto a usted como a su interlocutor puede ser divertido y ameno. Pero nadie quiere escuchar el guión entero de la serie que usted vio y él o ella no.

Sueños: A nadie le importan los detalles de su sueño. Si tiene que hablar de él, condénselo en una frase, como: «He soñado que una ardilla rayada clavadita a Winston Churchill nadaba en mi bol de leche con cereales».

Anécdotas médicas: Si es usted normal o algo parecido seguirá hablando largo y tendido sobre sus trastornos de salud por mucho que yo le insista que es mala idea. Además, si la gente sabe que tiene un problema de salud, ya le preguntarán por el tema. De manera que puede eludir totalmente hablar de sus problemas de salud. Que sus anécdotas sean ligeras, si es posible divertidas, y breves. Lo más importante es que admita que usted tiene la responsabilidad de cambiar el tema en cuanto pueda. Otras personas se sentirán incómodas por cambiar de tema cuando usted hable de su salud, porque no hay una manera elegante de hacerlo. Ése es su trabajo.

Y sí, soy consciente de que este libro contiene muchas historias relacionadas con la salud. Pero yo soy un profesional. Y si he hecho bien mi trabajo, a usted le intrigará saber cómo logré resolver el problema que tenía con mi voz.

Sonría, haga preguntas, evite quejarse y los temas tristes, y tenga a mano algunas anécdotas interesantes. Esto es todo lo que necesita para figurar en el diez por ciento de los mejores conversadores del mundo.

Superar la timidez

Si toma a una persona de una tribu remota, donde nadie ha oído hablar jamás de una cosa llamada natación, y le lanza al océano, seguramente le entrará el pánico y se ahogará. La natación no es algo totalmente natural para los humanos.

Hemos de aprenderlo. Afortunadamente, los humanos aprendemos a nadar con bastante facilidad si practicamos un poco.

La timidez es análoga a la natación en el sentido de que no nacemos con los recursos para superar nuestra timidez, y algunos tenemos más que otros. Pero como pasa con la natación, con un poco de práctica podemos aprender a superar la timidez. Y vale la pena el esfuerzo; si no, descubrirá que se ahoga socialmente en cualquier reunión o conferencia pública.

Cuando tenía veintitantos años yo era tan tímido que iba a una fiesta, aparcaba el coche, me ponía a sudar copiosamente y me volvía a casa sin decir ni hola.

Fue uno de mis amigos de la universidad quien me enseñó el secreto de superar la timidez imaginando que estamos actuando en lugar de interactuando. Y con «actuar» quiero decir literalmente eso.

Resulta que una persona tímida puede representar un papel con mayor facilidad que cuando hace de sí misma. Esto tiene cierto sentido, porque la timidez está originada por un sentimiento interno de que uno no es digno de participar de la conversación. Actuar como otra persona le aleja de esa forma de pensar.

Cuando finjo para superar mi timidez natural, me gusta imaginar a una persona concreta con gran confianza en sí misma a la que conozco bien. Hago mi imitación cutre de esa persona y el resultado es mucho mejor que mi rutina habitual de ponerme a sudar, reírme demasiado alto de mis propios chistes y excusarme para ir a sentarme en un rincón a seguir sudando.

Cuando siento que me acecha la timidez también me gusta tener unas cuantas cosas en mente. Primero, recuerdo que la mayoría de personas se siente incómoda en situaciones sociales, al menos una parte del tiempo. Es probable que la persona con la que usted hable sienta tanta timidez como usted. Me ayuda saber que seguramente estamos en el mismo barco. La otra persona sólo pretende tener talento para socializar, igual que yo.

El mejor consejo para evitar la timidez conlleva canalizar el poder de fingir interés por otras personas. No hay que cruzar la frontera del entremetimiento, pero a todo el mundo le gusta que uno se interese por ellos.

También debe intentar qué personas son personas-objeto y cuáles son personas-persona. A las personas-objeto les gusta hablar de nuevas tecnologías y otros aparatos y producto fruto de la inteligencia. También les gusta conversar sobre procesos y sistemas, incluyendo la política.

Las personas-persona disfrutan de las conversaciones que hablan de seres humanos que hacen cosas interesantes. Se aburren de inmediato en cuanto la conversación se centra en las cosas. Una vez usted sepa si conversa con una persona-objeto o una persona-persona, podrá adaptar su conversación al punto sensible de su interlocutor. Esto supone una gran diferencia en el modo en que las personas reaccionan ante usted, y a su vez, le hará sentir más confianza en sí mismo y ser menos tímido.

Las personas que parecen extrovertidas normalmente utilizan una habilidad social aprendida que usted cree que, de alguna manera, es natural. Seguramente no lo es, al menos no del todo. Normalmente las personas extrovertidas proceden de familias que tienen al menos un progenitor que lo es. Observan e imitan. Ser extrovertido es en parte genético, pero aun así usted debe saber qué decir y cuándo. Esa parte se aprende. Y la buena noticia es que usted también puede aprenderla. Observe a las personas extrovertidas y, si puede, róbeles sus pequeños trucos. Yo llevo años haciéndolo, y funciona de maravilla.

También me resulta útil recordarme que por dentro todas las personas son un lío. Es fácil dar por hecho que esa persona que tiene delante, tan atractiva y que habla tan bien, lo tiene todo y, por lo tanto, es superior a usted. La realidad es que por dentro todo el mundo es un caso perdido. Lo que pasa es que hay gente que sabe ocultarlo mejor. Encuéntreme a una persona normal y le mostraré a alguien a quien usted no conoce tanto como piensa. Es útil recordarse a sí mismo que sus propias imperfecciones no son tan malas si las compara con las de otros.

También le recomiendo que entrene su ego de la misma manera que entrena cualquier otro músculo. Intente participar en situaciones que, sin duda, le avergonzarán si las cosas salen mal, o quizás incluso si van bien. Como cualquier otra habilidad, superar la timidez exige práctica. Cuanto más participe en situaciones potencialmente embarazosas, más fáciles se volverán.

Para ser totalmente sinceros, mi propia timidez se esfumó cuando me di cuenta de que era medio famoso y gozaba de una profesión interesante. El éxito construye la confianza, y ésta suprime la timidez. Si usted no puede controlar directamente su timidez por medio de los consejos que le he dado, espere a ser rico y famoso; es posible que entonces la timidez se largue sola.

Un segundo idioma

A pesar de los años que llevo intentándolo, nunca he aprendido un segundo idioma. Soy capaz de bordar los exámenes escritos en las clases de lengua, pero cuando oigo a alguien hablar otro idioma, me recuerda al sonido de una secadora

de ropa repleta de payasos gangosos. Aparentemente, mi cerebro no tiene las conexiones necesarias para aprender otros idiomas.

Una segunda lengua puede abrirle una amplia gama de empleos y oportunidades cuando se compara con sus compañeros monolingües. Donde vivo, California, el español es la elección más evidente como segunda lengua. He conocido a unos cuantos gestores de empresas pequeñas que usan el español para dirigirse a sus empleados. Además, si usted se plantea buscar un empleo que conlleve trabajar con el público, el español es esencial, al menos en California. Las circunstancias de cada uno son distintas, pero conocer un idioma extra siempre es bueno. Supone una gran ventaja competitiva.

Si alguna parte de este capítulo le parece una perogrullada por lo obvio que es, tenga en cuenta que lo leerán muchas personas diferentes. Y recuerde mi propia ignorancia galáctica de cuando era joven. Es increíble lo poco común que es el sentido común. Además, tenga en cuenta que en las escuelas californianas aún enseñan francés por alguna estúpida razón, de modo que es evidente que alguien no ha recibido el memorando del sentido común.

Golf

El viejo dicho afirma que los negocios se hacen en el campo de golf. Yo soy nuevo en este juego, pero por lo que he visto nadie habla de negocios en un campo de golf. Lo que sí hace el golf es que permite que los hombres, sobre todo, socialicen. Los hombres se conectan con otros hombres por medio de actividades en común. Y, para los hombres adultos, el golf es lo más cercano que hay a una actividad universal. A partir de una determinada edad, seguramente es la actividad deportiva más frecuente entre los hombres.

Si se resiste a practicar el golf porque no le parece divertido, seguramente se equivoca. Antes de aprender a jugar hace un año, yo daba por hecho que si el juego era divertido se trataba de una diversión más bien discreta, y sin duda no merecía el tiempo y el dinero que había que invertir en él. Me equivocaba. Resulta que el golf te transporta la mente a otra dimensión durante las horas que pasas en el campo. Es como unas vacaciones para la mente. Y aunque no diría que el golf es relajante, sobre todo si usted juega igual de mal que yo, el mero hecho de situar su mente en un lugar completamente nuevo y absorbente puede ayudarle a escapar de sus preocupaciones cotidianas. Es como unas vacaciones cerebrales. En realidad, es extraordinario.

Las mujeres que se mueven en el mundo de los negocios deberían practicar

el golf por los mismos motivos que los hombres, añadiendo la razón de que, si está usted en el mercado, este deporte le abre tremendas oportunidades para tener una cita. No sé cuántos hombres deseables preferirían una mujer normalita que juega al golf en lugar de una supermodelo que no lo practica, pero apuesto a que es una cifra sustancial. Si usted es una mujer que desea aumentar su poder adquisitivo en el campo de las citas, el golf supone una gran ventaja competitiva. Y encima puede que hasta lo disfrute.

Una cosa más: si se encuentra en una fiesta charlando con un hombre de más de treinta años y busca un tema de conversación que interese a ambos, el golf es un tema estupendo. Ni le cuento la cantidad de veces que me han preguntado: «¿Juegas al golf?» Hasta que aprendí a jugar, me incordiaba un montón. Ahora me alegra poder encontrar con tanta facilidad un tema que nos hace sentir a gusto.

Dominar la gramática

Por muy listo que sea, las personas cultas le considerarán un cateto si descuida su gramática. No soy un experto en esta categoría, pero déjeme que le diga cuáles son los pocos errores gramaticales que me dan dentera. Cada uno de ellos es como salir de un lavabo con un trozo de papel higiénico pegado al zapato. La gente se da cuenta.

Si fuese…

Cuando hable del futuro hipotético, use «fuese» en vez de «iría». No diga «Si iría contigo, lo pasaría bien». Diga: «Si fuese contigo, lo pasaría bien». Esta regla gramatical es importante. Si no domina el uso de esta locución, la gente que conozca la diferencia la verá de lejos.

Los «palabros»

Es buena idea usar palabras que figuren en el diccionario. Durante buena parte de mi vida pensé que asín era un adverbio de modo, como «El profesor le dijo asín al alumno». Era un uso frecuente en el pueblo en el que me crié. A punto de cumplir los treinta años descubrí avergonzado que había estado la mayor parte de mi vida hablando como un paleto. Asín no figura en el diccionario; así sí está.

Verífico tampoco es una palabra. Use verídico.

Fustrado no es una palabra. Frustrado, sí.

Circustancia no es una palabra. Circunstancia, sí.

Alquilino no existe. Inquilino, sí.

«De que»

Este error tan frecuente se conoce como «dequeísmo», y consiste en introducir la preposición de cuando no hace falta. Por ejemplo: «Que no se crea de que se saldrá con la suya», en un caso en que lo correcto es prescindir de esa preposición. Sin embargo, no nos pasemos con la corrección y caigamos en el error opuesto, que es omitir el de cuando es gramaticalmente necesario: «Me olvidé comprar pan» es incorrecto, mientras que «Me olvidé de comprar pan» es la frase correcta.

«I» y «me»

Éste es un problema frecuente para los angloparlantes. La regla gramatical más importante que debe dominar es cuándo usar I y cuándo usar me. Apuesto a que menos del veinte por ciento del público en general la domina. Normalmente, daría igual que el veinte por ciento del público le juzgase. Aún quedaría una inmensa mayoría que no le juzgaría, y en la mayoría de los casos eso estaría bien. El problema es que en este caso el veinte por ciento suelen ser las personas más cultas y con mayor éxito. Son las mismas personas a las que quizás un día quiera impresionar si solicita un empleo, busca capital riesgo que invierta en su nueva empresa o las pide en matrimonio.

La regla sencilla para el uso de I y me es que la frase debe tener sentido si elimina a la otra persona mencionada en la frase. Por ejemplo, si dice «Bob and I went to a movie» («Bob y yo fuimos al cine»), seguiría teniendo sentido si eliminara «Bob and» y dijera «I went to a movie» («Fui al cine»).

Si la frase es «Please give the documents to Bob and me» («Por favor, danos los documentos a Bob y a mí») puede eliminar «Bob and» y sigue teniendo sentido como «Please give the documents to me» («Dame los documentos a mí»). A menudo oirá a personas cultas que entienden mal esta norma, de modo que no permita que le engañe el número de veces que oiga frases como éstas, pero mal dichas.

«Vinistes»

Es un error bastante frecuente añadir una s final a la desinencia de la segunda persona del singular del pretérito imperfecto de indicativo: «comistes», «vinistes», «vistes». Este error, a pesar de estar muy extendido, debe evitarse normativamente.

«Teoría» o «hipótesis»

Los no científicos usan la palabra teoría cuando deberían decir hipótesis. Sin ponernos demasiado técnicos, una teoría es una explicación científica de la realidad que se ha probado hasta tal punto que tiene el mismo valor que un

hecho consumado.

El término correcto para hablar de una explicación indemostrada es hipótesis. Por ejemplo, creo que es posible que los seres humanos sean el resultado de una raza alienígena que sembró la Tierra con una vida que evolucionó durante millones de años. No tengo evidencias que sustenten esta idea, de modo que no es más que una hipótesis. En mis conversaciones con amigos podría definirla como una teoría. Si escribo sobre ella en un blog, iré de prudente e intentaré recordar que debo llamarla hipótesis. Seguramente mi uso inadecuado del sustantivo teoría ha sido lo que más quejas airadas ha suscitado entre el público de entre todas las cosas que he hecho, y eso que la lista es larga.

Yo he cometido la mayoría de los errores gramaticales que he mencionado, y a menudo los oigo en otras personas. La mala gramática es la peor imperfección que puede tener, pero cuando piensa en lo fácil que resulta corregirla, la relación esfuerzo-recompensa es excelente. Vale la pena que se esfuerce en aprender a evitar los errores gramaticales más frecuentes.

Persuasión

ndependientemente de cuál sea su llamado en esta vida, pasará muchísimo tiempo intentando convencer a las personas de que hagan una cosa u otra. Puede ser usted un vendedor que intenta cerrar tratos, un predicador que quiere salvar almas o cualquier persona que tenga un jefe, una familia o unos amigos. Prácticamente todas las interacciones con los demás conllevan cierto tipo de persuasión, aunque sea sutil. ¿No sería lógico aprender a convencer más eficazmente?

Un buen punto de partida para aprender el arte de la persuasión es acercarse a su librería en línea preferida y buscar la palabra persuasión. Encontrará toda una serie de libros sobre el tema. Siga leyéndolos hasta que le parezca que todos repiten los mismos trucos. Le sorprenderá descubrir lo profundo que es el tema de la persuasión. Además, usará lo que ha aprendido prácticamente en todas las interacciones laborales o personales que mantenga durante el resto de su vida. Ser persuasivo es como tener un poder mágico.

Por supuesto, hemos de pensar en la vertiente ética. No tiene que convencer a las personas de que hagan cosas que no les beneficiarán. Además, si a usted se le diera demasiado bien convencer a otros esto podría resultar tan desagradable como manipulador. He aprendido tanto sobre el tema de la persuasión que intencionadamente me contengo cuando me he enzarzado en una pelea a bastonazos dialécticos con alguien que no tiene bastón. A veces prefiero no

salirme con la mía, porque me siento mejor que siendo manipulador para conseguir lo que quiero. Es una habilidad poderosa, que debería usarse con prudencia.

Voy a darle una pincelada sobre el tema para que sepa de qué estamos hablando. De entrada, hay palabras y frases que son más convincentes que otras, lo cual se ha demostrado en estudios controlados. He incluido en la siguiente lista algunos de los vocablos persuasivos que más me gustan, basándome en mis propias experiencias.

Palabras y frases persuasivas

Porque

¿Te importaría…?

No me interesa.

No hago esas cosas.

Tengo por norma…

Sólo quería aclarar…

¿Hay algo que pueda hacer por mí?

Gracias

Esto queda entre tú y yo.

Permita que profundice un poco.

Porque

Los estudios que llevó a cabo el psicólogo Robert Cialdini demuestran que las personas se muestran más cooperativas cuando les pide un favor usando una frase que contenga porque, aunque el motivo que les dé tenga poco o ningún sentido.[3] Aparentemente, la conjunción causal porque denota razonabilidad, lo que permite a las personas bajar las defensas y archivar sus objeciones.

Si la ciencia está en lo cierto, una forma eficaz de pedir dinero sería la siguiente: «¿Podrías prestarme cien dólares, porque no cobro hasta la semana que viene?» No es que sea una gran justificación para pedir dinero prestado, porque no se da ninguna explicación sólida. La persona que pide el dinero ni siquiera ha dicho para qué lo necesita. A su interlocutor le parecerá que ha adelantado un motivo, y sólo gracias al uso de porque.

He probado esta técnica, y funciona sorprendentemente bien.

¿Te importaría…?

He descubierto que toda pregunta que comienza con las palabras «¿Te

importaría?» tiende a ser bien recibida. Supongo que preguntarle a una persona si le importa hacer algo le indica que tiene que hacerle una petición razonable que puede resultar incómoda. Cuesta ser desagradable y decir que no a una petición que empieza diciendo «¿Te importaría?» Es una pregunta sincera, pero que también muestra interés por la otra persona. Es una combinación poderosa.

No me interesa

A veces necesita convencer a alguien de que deje de intentar convencerle. Se encuentra en esa tesitura cada vez que le llama un televendedor o que alguien pretende venderle algo que usted no quiere. Lo peor que puede hacer en este tipo de situaciones es dar algún motivo razonable de por qué no desea lo que le quieren vender. La gente que vende para ganarse la vida intentará atacar sus razones con otras razones propias. De hecho, los vendedores suelen estar equipados con argumentos contra todas las objeciones frecuentes. De igual manera, sus amigos le mangonearán toda la vida si lo único que hace para rechazar sus ideas es ofrecer buenas razones.

He descubierto que la manera más eficaz de impedir que la gente intente convencerme es decir «No me interesa». Debería probarlo. No dé la razón por la que no le interesa. Nadie puede decir por qué una cosa tiene interés para unos y no para otros. Contra la falta de interés no hay argumentos que valgan. Repita su falta de interés todas las veces que haga falta para terminar la conversación. Le sorprenderá lo eficaz que es este método. Llevo años usándolo. No hay conversación que se le resista.

No hago esas cosas

Otra buena frase persuasiva es «No hago esas cosas». No es una razón, ni pretende serlo. Pero suena a norma sólida e inamovible. Si alguien le pide que asista al Festival Anual del Espárrago, no diga que no le parece divertido; lo único que conseguirá con eso es que los amantes de los espárragos en su grupo describan hasta la saciedad lo emocionante que le parecería con sólo probarlo. En lugar de eso, diga algo como «No voy a festivales». Y si alguien le pregunta por qué, conteste. «Simplemente, no me interesan.» Algunas de estas frases persuasivas funcionan bien cuando se combinan.

Tengo por norma…

Siguiendo la misma línea, otra buena técnica contra la persuasión es decir que tiene una norma. Por ejemplo, digamos que ha planificado un almuerzo con un cliente potencial y su compañero de trabajo, que es un pelma, le pregunta si puede venir también. No puede recurrir a la sinceridad, porque tiene que

coexistir con su compañero. En lugar de eso, diga algo así como «Cuando quedo a almorzar con los clientes, tengo por norma ir solo». Sonará convincente y un tanto educado, aunque usted no dé ninguna razón para su conducta.

Sólo quería aclarar…

A veces tiene que escuchar afirmaciones que son tan sumamente estúpidas, perversas o rastreras que sabe que un ataque frontal sólo provocaría una pelea. Cuando a la gente se la desafía tiende a defender con uñas y dientes su postura, por equivocados que estén. Una forma más eficaz de abordar una situación social o laboral peliaguda es por el flanco, formulando una pregunta precedida por las palabras «Sólo quería aclarar…».

En la práctica, este enfoque podría funcionar así: «Sólo quería aclarar una cosa: ¿Ha dicho que le parece bien una probabilidad del 80 por ciento de ir a la cárcel, o le he interpretado mal?»

Si expresa bien su pregunta clarificadora, arrojará una luz indirecta sobre el problema ofreciéndole una vía de escape que le haga quedar bien. En muchos casos la aclaración que le den será un plan totalmente nuevo y más racional. A nadie le gusta que se demuestre su error, pero a la mayoría le encanta «aclarar», aunque la aclaración contradiga totalmente una postura anterior. Cuando llama a algo una aclaración, la sensación es diferente.

¿Hay algo que pueda hacer por mí?

Todos nos vemos envueltos en situaciones en las que una organización o un individuo nos impide conseguir algo que percibimos que es justo. A lo mejor una tienda se niega a aceptar una devolución, o usted compró el modelo equivocado y el que quiere ya no está en stock. Tiene que convencer a alguien para que se salte las reglas y le haga un favor.

Usted ya sabe que si se pone furioso y exigente, la persona con la que trata puede aferrarse a las normas e intentar quitárselo de encima. La forma más poderosa de abordar una situación como ésta es preguntar: «¿Hay algo que pueda hacer por mí?» Descubrirá que es una pregunta tremendamente persuasiva.

La pregunta le hace quedar como la víctima indefensa, y la persona a la que intenta convencer será el héroe y quien resuelva el problema. Ésta es una autoimagen que a la gente le gusta reforzar cuando tiene ocasión. Lo único que hace usted es crear esa oportunidad. Cuando nombra a alguien la solución a su problema, crea una situación en la que esa persona obtiene un beneficio claro: ayudar a las personas agradables siempre sienta bien. Lo único que tiene que

hacer es ser educado y formular una pregunta directa: «¿Hay algo que pueda hacer por mí?» Le sorprenderá el buen resultado que da esto.

Gracias

Gracias puede ser desde un comentario informal hasta una expresión tremebunda de gratitud a la que no le falte un solo detalle. Existe una gran diferencia entre la efectividad de cada enfoque.

Cuando hicimos un cursillo para educar a nuestra perra, una de las primeras cosas que aprendimos es que la calidad de las recompensas que recibe el perro marca una gran diferencia en su grado de cooperación. La adiestradora tenía cosas ricas, y estoy seguro que, de haberlo querido, habría conseguido que aquellos perros tocasen el piano. Nuestros premios de calidad media apenas lograban evitar que los perros nos saltaran al cuello. La adiestradora admitió que la clave para los resultados óptimos que conseguía con los animales se debía, en parte, a la calidad de sus chuches.

Para un ser humano, un «gracias» es como una chuche para un perro. Cuando usted hace algo generoso o agradable, le gusta saber que otros lo aprecian. La calidad del «gracias» es tan importante para los humanos como lo es la de las recompensas que le damos a un perro. Si quiere gustar a los demás, ya sea por negocios o en su vida personal, preste una atención especial a la calidad de su agradecimiento.

Las notas de agradecimiento enviadas por correo ordinario siempre son apreciadas, y en ocasiones importantes son ineludibles. Pero hoy día las notas enviadas por correo electrónico y bien escritas son socialmente aceptables en la mayoría de circunstancias habituales. Da lo mismo cómo dé las gracias: asegúrese de que incluya un pequeño detalle de lo que le hace sentirse agradecido. ¿Fue la sorpresa, el haber pensado en usted o lo útil que le resultó el favor o el regalo? Sea concreto.

Por ejemplo: «Muchas gracias por llevarme. Me pasé el día preocupado pensando en cómo podría hacerlo todo teniendo el coche en el taller. Me has sacado del apuro».

Compare esto con un simple «Gracias por llevarme». Es cierto que es mejor un agradecimiento escueto que no ser agradecido, pero si se queda corto perderá una oportunidad. Éste es el tipo de cosas que recuerda la gente cuando piensan en con quién les apetece trabajar, a quién incluir en un equipo o invitar a una fiesta. Parece algo pequeño, pero no lo es.

Esto queda entre tú y yo

Los estudios demuestran que las personas le etiquetarán automáticamente como amigo si comparten un secreto.[4] Compartir las confidencias es una vía rápida para inducir a las personas a gustarles y a confiar en usted. El truco consiste en revelar un secreto que no resulte peligroso.

Mal: «Enterré a mi jefe en el patio de atrás».

Bien: «Seguramente no debería reconocerlo, pero cada vez que Jane nos da esa salsa finjo que me gusta sólo porque todos los demás dicen que está de muerte».

La manera correcta de compartir un secreto es empezar por lo pequeño. Asegúrese de que los secretos pequeños sigan siéndolo antes de compartir algo más arriesgado. Una manera de evaluar el riesgo es estar alerta a los secretos de otras personas que otros le cuentan. A alguien que se le da mal guardar un tipo de secreto seguramente se le dará mal guardar todos los demás. Los que usted le cuente no serán la excepción.

Capacidad de decisión

Nadie es categórico constantemente. Este mundo es un lugar complicado, y a menudo sólo podemos adivinar cuál será el mejor camino a seguir. Cualquiera que se muestre muy seguro de sí mismo frente a una gran complejidad está como una chota.

Sin embargo, hay personas que actúan con mayor decisión que otras. Esto puede ser tanto persuasivo como útil. La capacidad de decisión se parece al liderazgo. Tenga en cuenta que la mayoría de personas se siente, como poco, un tanto insegura cuando se enfrenta a situaciones desconocidas y complicadas. Lo que desea la gente en ese tipo de entorno es cualquier cosa que se parezca a la certidumbre. Si usted logra proyectar la imagen de tener capacidad de decisión, por muy falsa que sea, otros la interpretarán como liderazgo.

No confunda su sentido artificial de la decisión con la necesidad de tener razón siempre. La vida es caótica, y usted tendrá razón sólo a veces. Sin embargo, hará un favor a todas las personas de su vida cuando actúe con decisión, incluso si alberga dudas en su interior.

Energía

La gente reacciona a la energía de los demás. Si usted manifiesta cuánto le gusta un tipo determinado de actividad, le será más sencillo convencer a otros de que la prueben. La energía es contagiosa. A la gente le gusta esa sensación. Si usted manifiesta entusiasmo, otros también querrán experimentarlo.

Locura

En la mayoría de los grupos, la persona más tarada es la que corta el bacalao. Todo empieza porque a nadie le apetece bregar con los problemas que surgen cuando se cabrea a un pirado. A veces, es más inteligente y sencillo dejar que esa persona se salga con la suya.

Las personas alocadas también corren más riesgos y actúan con más confianza de lo que les permiten hacerlo los hechos. Ésta es una combinación potente. La mezcla loco + confiado seguro que mata a más personas que cualquier otra combinación de rasgos de personalidad, pero cuando funciona bien, es una receta para gozar de una persuasión extraordinaria. Las sectas son un buen ejemplo de cómo la locura se interpreta como liderazgo.

Supongamos que usted no está mochales. ¿Puede ayudarle la locura? La respuesta es sí, pero tiene que usar un tipo de locura calculado, emocional. En cualquier tipo de negociación, lo peor que puede hacer es ser razonable. Por lo general, las personas razonables acaban cediendo ante las irrazonables, porque les parece el camino que ofrece menos resistencia.

El modo en que funciona la falsa locura en una negociación es que usted atribuye a algún elemento del trato un valor superior al que le parecería razonable a un observador objetivo. Por ejemplo, podría exigir cerrar un trato antes de las vacaciones para poder anunciárselo a su familia como regalo durante las mismas. Cuando introduzca una dimensión emocional, la gente sabrá que nadie podrá convencerle de que se olvide del tema. Las emociones no se pliegan ante la razón. Por lo tanto, envuelva sus argumentos en las mantas emocionales que se le ocurran para influir en otros. Un poquito de irracionalidad es un instrumento poderoso.

¿Persuadir es lo mismo que manipular?

Si considera que la persuasión es una forma de manipulación, y cree que ésta es algo malo, esa forma de ver el mundo le impedirá ser tan convincente como podría serlo. Creo que la mayoría contiene su poder de persuasión porque ser manipulador no resulta agradable. Una cosa es decir lo que pensamos y dejar claras nuestras preferencias, pero tenemos la esperanza de que otros estén de acuerdo con nosotros gracias a la perfección aplastante de nuestros argumentos. Lamentablemente, no vivimos en un mundo donde triunfen siempre los buenos argumentos. A veces tenemos que empujar a la gente hacia el camino correcto incluso cuando piensan firmemente que no lo es. En algunos casos usted tiene la obligación moral de ser manipulador si sabe que al serlo beneficiará a todos los

afectados. Por ejemplo, normalmente manipular a los compañeros de trabajo para mejorar la calidad de éste suele beneficiar a todos.

Tecnología (como hobby)

En otro tiempo la tecnología era el terreno exclusivo de los friquis solitarios. Esos días ya son historia. Cualquier adulto debería saber aunque sea de pasada cómo funciona Internet, los pasos necesarios para crear una página web, qué es «la nube» y, por supuesto, cómo usar un ordenador personal, un smartphone, una tableta, etc. Cuesta imaginar cualquier profesión o empresa de nueva creación que no necesite estos conocimientos en cierto grado, aunque usted no haga más que supervisar a vendedores, colaboradores externos y gestionar otros recursos humanos. Es buena idea dominar la tecnología como si fuera un hobby. No tiene por qué fiarse de su dominio de la tecnología para resolver grandes problemas, pero tampoco le conviene ser la única persona de la habitación que no entienda del tema.

Éste es otro de esos casos en los que su energía personal puede ser su guía. Imagine cómo se siente cuando se ve inmerso en una conversación sobre tecnología que no entiende. No es ni divertido ni energético. A lo mejor siente que se le escapa el alma por los calcetines. Por otro lado, participar de la conversación siempre es energético si siente que tiene algo que añadir. La tecnología forma parte del tejido de la civilización, y si no se ha puesto las pilas todavía, debe hacerlo. Aprenda los rudimentos y será mucho más feliz.

Buena técnica vocal

Resulta útil disponer de diversas estrategias vocales para las distintas circunstancias. Su voz «divertida» puede tener un tono más agudo y un ritmo más acelerado, mientras que su voz «seria» puede ser más profunda y pausada. Es importante mantener una gran distancia entre su voz divertida y su voz persuasiva. A las personas que le conocen, la voz seria les enviará un mensaje inequívoco de que el tema es importante, y que quizá no se muestre abierto a negociaciones.

Yo calculo que sólo el 20 por ciento o menos del público general utiliza mecanismos vocales adecuados. Y con esto me refiero al control correcto de la respiración, el tono y la vocalización. Usted pensará seguramente que introducir cualquier mejora en la calidad de su voz sería un tiempo perdido. Después de todo, las personas con quienes habla le entienden perfectamente. Pero los estudios demuestran que la calidad vocal es mucho más importante para su salud

general y su felicidad de lo que podríamos pensar.[5] Los estudios manifiestan que una voz imperiosa se correlaciona en gran medida con el éxito. Otros estudios sugieren que tanto los hombres como las mujeres con voces atractivas encuentran pareja más rápidamente que quienes tienen voces menos agradables.[6] Aunque la mayoría de nosotros nunca conseguirá hablar como Morgan Freeman por mucho que entrenemos la voz, todos somos capaces de mejorar cómo hablamos, y probablemente merece la pena el esfuerzo.

Uno de los patrones más curiosos que detecté durante mi trabajo en empresas fue que muchos de los ejecutivos de alto nivel parecían tener una voz distintiva, interesante, que llamaba la atención y confería una importancia inexplicable a todo lo que decían. Estoy dispuesto a apostar que usted podría poner una grabación de voces de trabajadores ante un grupo de voluntarios y éstos podrían predecir con exactitud, al menos mejor que por pura suerte, quién ascenderá de puesto y quién seguirá siendo abeja obrera. Un estudio evidenció que las supervisoras de enfermería tendían a tener voces más fuertes, lo cual se correlacionaba con una mayor calidad asistencial y mayores capacidades directivas.[7]

Durante los años que trabajé en empresas cada vez que estaba en modo «profesional» usaba un tono de voz serio. Lo cierto es que estaba haciendo un papel, pero no me sentía hipócrita, porque el mundo de los negocios se parece mucho al teatro. Todo el mundo intenta meterse en el personaje idóneo para el trabajo que tiene. Cuando era cajero de un banco, me mostraba obsequioso con los clientes. Cuando dirigí a personas, hablaba de un modo que, según creía yo, sonaba autoritario y responsable. En las reuniones con mis superiores bajaba el tono y hablaba con ese tono de confianza en mí mismo que sólo logran manifestar genuinamente los chalados. Estoy seguro de que mi tono de voz falso, con sus notas bajas y su confianza artificial, me hacía parecer más capaz de lo que era, lo cual no era muy difícil dado que en todos los trabajos corporativos que tuve fui en gran medida un incompetente. A pesar de mi evidente falta de capacidad, casi todos los jefes que tuve, y fueron muchos, me identificaron como futuro ejecutivo empresarial.

Tenga en cuenta que yo iba mal vestido, mido 1,73 y a mis veinte años ya empezaba a clarearme prematuramente el pelo. Está claro que no parecía tener madera de director, y aunque me gusta pensar que de vez en cuando se transparentaba mi brillo interior, dudo que fuera el caso. Creo que mi voz

profesional falsa y mi lenguaje corporal fueron, como mínimo, la mitad de las razones por las que otros pensaban que tenía potencial para ser directivo.

Durante esos años empresariales también me di cuenta de que las personas que nunca me habían visto en persona flirteaban como locas por teléfono siempre que usaba mi voz profesional espuria. Doy por hecho que las mismas cualidades vocales que indican potencial para el liderazgo influyen en las parejas potenciales.[8] Mi falsa confianza en mí mismo, junto con mi tono bajo también de pega, que proclamaban a gritos «¡testosterona!», funcionaban como hierba gatera entre las féminas. Lamentablemente, el flirteo se interrumpía en cuanto me conocían en persona. Por eso creo que mi voz falsa era la salsa secreta.

Al menos un foniatra experto cree que mi voz falsa, con su tono bajo artificial, fue la causa de mis ulteriores problemas con la disfonía espasmódica. No sé si será cierto, pero vale la pena mencionarlo.

Este libro no va destinado a darle lecciones de voz, pero incluiré unos pocos métodos para desarrollar su mejor «voz de éxito».

De entrada, es conveniente aprender a respirar desde la parte baja de sus pulmones, no desde la zona superior del pecho. La respiración correcta tiene montones de beneficios más, incluyendo la reducción del estrés, el incremento y la mayor eficacia del ritmo metabólico, y un aumento de la resistencia física, de modo que vale la pena aprender a respirar.[9] Si usted apoya la mano en su ombligo y respira correctamente, ésta es la única parte de su torso que debería subir y bajar. Si la zona superior del pecho se expande cuando respira normalmente, lo hace mal. Cuando domina su respiración, sus palabras brotarán revestidas de una nueva confianza.

Luego tiene que elegir un tono. Algunos expertos en el tema le dirán que su tono mejor y más natural es, probablemente, más agudo del que usa normalmente para hablar. Muchas personas tienen la tendencia natural a hablar a otras personas más bajo de lo que le hablarían a una mascota, por ejemplo. En cierto nivel, todos entendemos que hablar bajo confiere cierto peso a lo que decimos.

Lo malo de bajar la voz es que resulta difícil escuchar unas palabras que tienen el mismo volumen que el ruido de fondo. En la época en que disfrazaba la voz nadie me oía cuando tenía que hablar por encima del ruido de una multitud. En cualquier circunstancia ruidosa era más difícil pedir una bebida o mantener una conversación. Desde entonces he aprendido a superar el ruido de fondo

usando un tono de voz más agudo. Es estupendo para comunicarse, pero no espero que nadie me haga una oferta para ser directivo. Es un intercambio real.

Otro truco frecuente en la locución es tararear la primera parte de la canción «Cumpleaños feliz» e inmediatamente después hablar con su voz natural. Detectará que la voz que le sale justo después de tararear es curiosamente suave y perfecta. Este efecto no dura, pero le ofrece una voz a la que aspirar y que sabe que puede conseguir mediante la práctica.

La postura corporal también es importante para hablar bien. Si no se sienta recto o está en pie erguido, su sistema de producción de voz estará comprimido y sonará así incluso si usted no se apercibe.

Cuando usted intenta manifestar una confianza en sí mismo que no tiene (algo que a menudo resulta útil), tiene que recordar que está actuando. Simplemente, hable de la manera que cree que lo haría una persona con confianza, y lo clavará a la primera.

Tiene que deshacerse de las vacilaciones, los «eeeh» y los «bueeeno», y de todo aquello que interrumpa su flujo vocal. Esto requiere práctica. La solución más rápida consiste simplemente en guardar silencio en aquellos momentos en que antes decía «eeeh» y «pueees». Al principio le resultará incómodo, pero se acostumbrará. También me gusta componer frases enteras en la mente antes de pronunciarlas, al menos cuando tengo la ocasión. Y cuando sé que es probable que en el futuro cercano surja un tema determinado, practico mentalmente conversaciones enteras hasta que puedo expresar con fluidez mis pensamientos.

Mi lista de habilidades combinables no pretende ser exhaustiva. Además, cada persona vive en una situación única. En su caso puede que las habilidades correctas sean la fotografía y la botánica. Descubrirá que lo son cuando las vea ahora que su mente está sintonizada para pensar de esta manera.

1Wikipedia.com, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases (consultado el 16 de abril de 2013)

2En pocas palabras, hoy un dólar vale más que mañana, porque el dólar que tiene hoy lo puede invertir. La parte matemática de esto es más compleja.

3Robert Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, HarperBusiness, Nueva York, 2006, pp. 13–14.

4Peter DeScioli y Robert Kurzban, “The Alliance Hypothesis for Human Friendship”, PLoS ONE 4, n.º 6 (3 de junio de 2009), http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.00058((consultado el 24 de abril de 2013).

5J. Vukovic y al., “Women’s Voice Pitch Is Negatively Correlated with Health Risk Factors”, Journal of Evolutionary Psychology 8 (2010): 217–25; L. Kleemolay al., “Voice Activity and Participation Profile in Assessing the Effects of Voice Disorders on Quality of Life: Estimation of the Validity, Reliability and Responsiveness of the Finnish Version”, Folia Phoniatrica et Logopaedica 63 (2011): 113–21; G. G. Gallup Jr. y D. A. Frederick, “The Science of Sex Appeal: An Evolutionary Perspective”, Review of General Psychology 14 (2010): 240–50; L. F. Meulenbroek y F. I. de Jong, “Voice Quality in Relation to Voice Complaints and Vocal Fold Condition During the Screening of Female Student Teachers”, Journal of Voice 25, n.º 4 (julio de 2011): 462–66; J. Golub y al., “Prevalence of Perceived Dysphonia in a Geriatric Population”, Journal of the American Geriatrics Society 54 (2006): 1736–39.

6F. Farrand, “Generic Health-Related Quality of Life Amongst Patients Employing Different Voice Restoration Methods Following Total Laryngectomy”, Psychology, Health & Medicine 12 (2007): 255–65; Kleemola y al., “Voice Activity and Participation Profile in Assessing the Effects of Voice Disorders on Quality of Life: Estimation of the Validity, Reliability and Responsiveness of the Finnish Version”, Folia Phoniatrica et Logopaedica 63 (2011): 113–21; Gallup Jr. y Frederick, “The Science of Sex Appeal: 240–50; L. F. Meulenbroek y F. I. de Jong, “Voice Quality in Relation to Voice Complaints and Vocal Fold Condition During the Screening of Female Student Teachers”, Journal of Voice 25, n.º 4 (julio de 2011): 462–66; J. Golub y al., “Prevalence of Perceived Dysphonia in a Geriatric Population”, Journal of the American Geriatrics Society 54 (2006): 1736–39.

7C. A. Wong, H. K. S. Laschinger y G. G. Cummings, “Authentic Leadership and Nurses’ Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality”, Journal of Nursing Management 18 (2010): 889–900.

8Gallup y Frederick, “The Science of Sex Appeal”.

9S. A. Zope y R. A. Zope, “Sudarshan Kriya Yoga: Breathing for Health”, International Journal of Yoga 6 (2013): 4–10; X. Liu y al., “A Preliminary Study of the Effects of Tai Chi and Qigong Medical Exercise on Indicators of Metabolic Syndrome, Glycaemic Control, Health-Related Quality of Life, and Psychological Health in Adults with Elevated Blood Glucose”, British Journal of Sports Medicine 44 (2010): 704–9; S.-C. Kuan, K.-M. Chen y C. Wang, “Effectiveness of Qigong in Promoting the Health of Wheelchair-Bound Older Adults in Long-Term Care Facilities”, Biological Research for Nursing 14 (2012): 139–46; Y. Jefferson, “Mouth Breathing: Adverse Effects on Facial Growth, Health, Academics, and Behavior”, General Dentistry 58 (2010): 18; “Breathe Away Stress in 8 Steps: Try This Simple Technique to Enjoy a Variety of Health Benefits”, Harvard Men’s Health Watch 17, n.º 4 (2012): 5.

22

Cómo reconocer patrones

Uno de mis sistemas consiste en buscar constantemente patrones en la vida. Hace poco descubrí que los partidos de voleibol del instituto, a los que asistí en mi calidad de padre adoptivo, los ganaba casi siempre el equipo que llegaba primero a 17 tantos, a pesar de que la victoria se consigue a los 25 y hay que ganar por dos tantos de diferencia. Durante un partido de voleibol es normal que los equipos se alternen en llevar ventaja, y es posible que el equipo que obtiene primero 17 tantos se quede atrás varias veces antes de ganar, lo cual hace que este patrón sea muy extraño.

Si el patrón del voleibol es real, lo cual es muy discutible, yo diría que tiene una explicación normal. Quizá 17 da la sensación de estar tan cerca de 25 que el equipo que va a la zaga se desmoraliza, y el que va por delante siente una confianza extra. Quizás al nivel del instituto el entrenador cuyo equipo va por detrás siente la necesidad de dar un tiempo de juego a los jugadores del banquillo antes de que acabe el partido. Sea cual fuere el motivo, el patrón parece estable. Quizá cambie antes de que este libro vaya a la imprenta. Seguiré estudiando el tema.

En el tenis amateur, uno de los patrones más curiosos se llama «la maldición 5-2». En el tenis, el primer jugador que gana seis juegos, al menos por dos puntos, gana el set, de modo que podríamos esperar que el jugador que primero gane cinco sea el vencedor la mayoría de las veces. Lo que pasa en realidad, mucho más de lo que podría predecir el sentido común, es que el jugador dominguero que va por delante en el marcador siente que puede volar sin motor, mientras el que va perdiendo siente que puede tomárselo con calma porque el resultado final parece predecible. Esta forma de pensar ofrece una ventaja psicológica para el que va perdiendo, quien a menudo recorta la distancia hasta

un 5-3 sin demasiado esfuerzo. Ahora el jugador que va ganando empieza a pensar que su ventaja no es tan segura. Quizá sienta que la inercia ha cambiado. En el siguiente juego el adversario sólo tendrá que colocar unos cuantos tiros buenos para reforzar esa impresión. El jugador que llega primero a los cinco juegos frente a un adversario también aficionado, ganará la mayoría de las veces, pero no con tanta frecuencia, ni mucho menos, como usted podría predecir. Si usted es jugador aficionado y sólo ha ganado dos juegos en comparación con los cinco de su adversario, ayuda mucho saber que tiene una probabilidad de superarle en torno al 40 por ciento. Conocer el patrón altera su manera de pensar en sus posibilidades, y ese cambio puede mejorar su rendimiento.

La gente de éxito

Ha habido innumerables libros de autoayuda y de empresa que han intentado detectar los patrones conductuales que otorgan el éxito a las personas. El paradigma dice que, si logramos averiguar qué hacen las personas de éxito, podremos imitarlas y obtenerlo también nosotros.



Seguramente Stephen Covey fue el gurú más famoso del paradigma «el patrón del éxito». Su libro Los siete hábitos de la gente altamente efectiva vendió más de 25 millones de ejemplares. Creo que Covey describió en él un buen conjunto de patrones que puede seguir una persona, pero sólo eran un punto de partida. Resumiré sus siete hábitos, y le sugiero que si quiere saber más lea sus libros.

1. Sea proactivo.
2. Empiece teniendo en mente el final. (Imagine un buen resultado.)
3. Ponga lo primero en primer lugar. (Fije prioridades.)
4. Piense en el beneficio de ambas partes. (No sea codicioso.)

5. Intente comprender antes que ser comprendido.
6. Use la sinergia. (Aproveche el trabajo en equipo.)
7. Afile la sierra. (No deje de aprender.)

El Santo Grial de la civilización es hacer que algún día todo el mundo tenga éxito al descubrir la fórmula que usan las personas que lo tienen y hacerla extensible a todos. Por lo que yo sé, los siete hábitos de Stephen Covey no han modificado el índice de pobreza, de modo que es probable que haya en juego patrones más profundos.

Veamos mi propia lista de los patrones importantes para el éxito que he detectado con el paso de los años. Es puramente anecdótico. Excluiré los que son cien por cien genéticos.

1. No temer a la vergüenza.
2. Educación (la pertinente).
3. Ejercicio.

La ausencia de temor a la vergüenza es lo que nos permite ser proactivos. Es lo que induce a una persona a aceptar los retos que otros descartan porque son demasiado arriesgados. Es lo que le hace dar el primer paso antes de saber cuál es el segundo. No soy un fan de los riesgos físicos, pero si usted no logra encajar el riesgo de que le avergüencen, le rechacen o fracase, tiene que aprender a hacerlo, y los estudios sugieren que es una habilidad que puede aprenderse de verdad.[1]

Por lo que respecta a la valentía física, no sé nada al respecto. Pero me alegro de que algunas personas la tengan, de modo que puedan pegarles un tiro a esos otros que también son valientes antes de que ellos me lo peguen a mí. Le recomiendo que mejore su valentía psicológica pero diga que no a todo aquello que tenga muchas posibilidades de matarle.

Luego tenemos la educación. ¿Sabe cuál es el índice de desempleo entre los ingenieros? Casi cero. ¿Sabe a cuántos ingenieros les gusta su trabajo? A la mayoría, a pesar de lo que lea en las tiras de Dilbert. Además, a quienes no les gusta su empleo pueden encontrar otro diferente con bastante facilidad. En términos generales, las personas que tienen el tipo de educación adecuado casi no padecen ningún riesgo de quedarse en paro.

La educación y la valentía psicológica son intercambiables hasta cierto punto. Si no tiene mucho de una, puede compensarlo con mucho de la otra. Cunado ve a una persona de éxito que carece de formación universitaria, normalmente descubrirá que es una persona inusualmente osada.

El siguiente patrón que he detectado es el ejercicio. La buena salud es el fundamento esencial para el éxito. Pero no hablo del hecho evidente de que las personas enfermas no pueden hacer gran cosa. Hablo de la energía y la vitalidad extras que aporta la buena salud. A lo mejor entiendo mal la correlación, y quizá lo que motiva a una persona a tener éxito también la lleva a practicar una rutina de ejercicios. Pero creo que el proceso es bidireccional. Creo que el ejercicio hace que la gente sea más lista, más osada psicológicamente, más creativa, energética e influyente. En un artículo en línea sobre veinte hábitos de las personas de éxito, el segundo punto de la lista es hacer ejercicio entre cinco y siete días a la semana.[2] Otros estudios respaldan esta propuesta: la buena forma física y el ejercicio diario se correlacionan con el éxito en los negocios y en la vida.[3]

Entre las personas de éxito detecto un patrón más: todos consideran que el éxito es una habilidad que se puede aprender. Esto significa que descubren lo que necesitan y luego van a por ello. Si ha leído usted hasta este punto, es una de esas personas. Está leyendo este libro porque le ofrece una posibilidad de contarle algo que pueda serle útil.

1J. Foust, “Wave Rider”, Yoga Journal 2005: 69–70.

2Brad Paul, “20 Habits of Successful People”, Guru Habits, 2013, http://www.guruhabits.com/successful-people/ (consultado el 21 de abril de 2013).

3M. G. Goldsby, D. F. Kuratko y J. W. Bishop, “Entrepreneurship and Fitness: An Examination of Rigorous Exercise and Goal Attainment Among Small Business Owners”, Journal of Small Business Management 43 (2005): 78–92; S. McDowell-Larsen, L. Kearney y D. Campbell, “Fitness and Leadership: Is There a Relationship? Regular Exercise Correlates with Higher Leadership Ratings in Senior-Level Executives”, Journal of Managerial Psychology 17 (2002): 316–24.

23

El humor

Si considera el humor una forma opcional de ocio es porque pasa por alto algunos de sus máximos beneficios: las personas a quienes les gusta el humor son más atractivas que aquellas a las que no les va. Para un ser humano es natural pasar tiempo con gente que sabe apreciar unas risas o, mejor todavía, provocarlas.

Créame cuando le digo que un buen sentido del humor puede compensar muchas otras deficiencias en el aspecto y la personalidad de una persona. El humor hace que la gente con un aspecto normalito sea mona, y que las personas poco interesantes parezcan atractivas. Los estudios muestran que un buen sentido del humor incluso puede hacerle parecer más inteligente.[1] Un estudio demostró que las mujeres van en busca de hombres con buen sentido del humor, porque esto indica que pueden ser «divertidos, cariñosos, comprensivos, confiables».[2]

Lo mejor de todo, y crucial para el tema de este libro, es que el humor levanta sus energías, y esto puede reverberar en todo lo que hace en la escuela, el trabajo o su vida personal. El empujón energético le dará incluso más ganas de hacer ejercicio, lo cual potenciará incluso más sus energías.

El humor también aparta su mente de los problemas cotidianos. El humor pone la vida en perspectiva, y a veces le ayuda a reírse incluso del peor de sus problemas.

Dado que el humor influye directamente sobre su grado de energía, alcanza a todas las facetas de su vida que requieran concentración y fuerza de voluntad. Y en su mayor parte, el humor es gratis y fácilmente accesible. Internet está llena de humor. Si usted no tiene amigos graciosos, busque alguno. Si es lector,

busque libros divertidos. Si va al cine, elija primero las mejores comedias y evite todo aquello que sabe que acabará en tragedia.

A veces le interesa compartir un poco de su propio humor. A algunas personas esto les sale de forma natural, pero a la mayoría no. Según mi experiencia, la mayoría de gente piensa que tiene sentido del humor, y hasta cierto punto es cierto. Pero no todos los sentidos del humor son iguales, de manera que pensé que estaría bien incluir algunos trucos humorísticos para la vida cotidiana.

En dos de mis otros libros hablo un poco de mi fórmula para escribir humor, de modo que no voy a repetirme. Si le interesa crear humor escrito, lea The Joy of Work, Dilbert 2.0 y Stick to Drawing Comics, Monkey Brain! En estos libros hablo sobre los trucos y los mecanismos para escribir humor.

Para demostrar su sentido del humor, usted no tiene por qué ser el chistoso del grupo. Puede ser quien dirija la conversación hacia temas divertidos que se prestan a que otros hagan bromas al respecto. Toda fiesta necesita una persona seria. Por asociación, usted parecerá divertido, gracioso.

Por lo que respecta al humor en vivo, esforzarse cuenta mucho. Cuando la gente ve que usted intenta ser gracioso, eso les libera para intentar serlo ellos. Por lo tanto, incluso si sus intentonas de ser divertido caen a plomo, quizá pueda liberar el humor contenido en otros. La gente necesita permiso para ser graciosa en un entorno social o laboral, porque el humor siempre conlleva un riesgo. Usted hará un gran favor a los demás cuando reduzca parte de ese riesgo siendo el primero en dar el paso. Para el humor en directo, la calidad no es tan importante como pueda pensar. Su actitud y su esfuerzo cuentan mucho.

Evidentemente, en lo tocante al humor tiene que evitar la etiqueta de «se esfuerza demasiado». En general, esto sólo supone un problema cuando se ríe demasiado de sus propios chistes o los de otras personas. El llamado «humor seco» es la mejor estrategia si lo que pretende es apuntar a la cantidad.

Afirmo que en el humor la calidad está sobrevalorada, pero usted debe alcanzar un umbral mínimo. Esto conlleva habitualmente eludir un puñado de trampas. Si usted las esquiva, maravilloso. Déjeme que le señale esas trampas. Empezaré con un resumen y luego las explicaré.

- Quejarse demasiado nunca es divertido.
- No se pase riéndose de sí mismo.
- No se ría de otros.

• Evite los juegos de palabras.

Algunas personas (yo era una de ellas) creen que las quejas humorísticas sobre las pequeñas zancadillas de la vida son humor, y a veces es así. El problema es cuando usted empieza a centrarse demasiado en el humor quejumbroso. Una observación divertida sobre un problema de su vida puede ser graciosa, pero cinco seguidas ya es una queja pura y dura, por muy ingenioso que usted crea ser. Las quejas divertidas pueden agobiar a la gente.

Normalmente, reírse de uno mismo es el tipo de humor más seguro, pero una vez más tampoco se pase tres pueblos. Un comentario modesto es una forma de humor generosa e incluso denota confianza en sí mismo. Para reírse de uno mismo delante de otros hace falta tener cierto grado de confianza. Pero si lo hace con demasiada frecuencia, ante los ojos de los demás puede transformarse de bromista confiado a chihuahua.

No se ría a costa de otros con demasiada frecuencia. Si empieza a parecer un hábito, la gente dará por hecho que también habla de ellos a sus espaldas.

Cuidado con los juegos de palabras y virguerías ingeniosas. Las únicas personas que aprecian los juegos de palabras son quienes saben hacerlos. Es como el waterpolo: es un deporte difícil de apreciar si uno no lo ha practicado. Si no sabe seguro que trata con amantes a ultranza de los juegos de palabras, evítelos por completo. Si no, está pidiendo a gritos un resoplido educado o que su interlocutor ponga los ojos en blanco.

El humor también le vuelve más creativo, al menos a corto plazo.[3] Creo que esto tiene que ver con el hecho de que el humor es una violación del pensamiento rectilíneo. El humor desactiva temporalmente el programa de sentido común de su cerebro, ese robot húmedo, y activa el generador de ideas aleatorias. Al menos eso es lo que me parece, hablando figurativamente. Quizá lo único que pase es que el humor nos hace sentir nuevas fuerzas y nos relaja al mismo tiempo, lo cual no puede por menos que fomentar la creatividad.

El humor a medida

Una de las generalizaciones más fiables, aunque sexista, que he detectado con el paso de los años es que las mujeres tienden a reírse con historias en las que a la gente les pasan cosas malas, como cuando una joven atractiva se cae de morros en un charco de barro cuando va de camino al baile de fin de curso. A los tíos también les gusta este tipo de humor, pero he observado que es más probable

que disfruten más de los chistes tradicionales, que son más artificiales que orgánicos.

Conozca a su público. Algunas personas creen que los chistes relacionados con el retrete y las referencias a los genitales son las únicas formas válidas de humor. Otros buscan chistes inteligentes. Nunca conseguirá que nadie se pase al tipo de humor que usted prefiere. Es mejor adaptarse a lo que les gusta escuchar a otros, dando por hecho que su objetivo sea el de caer bien.

Por lo general, las personas transmiten su sentido del humor desde el mismo momento en que las conoce. Usted puede observar de qué se ríe la gente, qué tipo de chistes cuentan y si tienen una personalidad susceptible. Si oigo que alguien dice «¡Ostras!» o «¡Jolín!», no cuento chistes verdes. Si digo algo un tanto ingenioso y la gente reacciona bien, sé que puedo abrir a tope el grifo de los chistes inteligentes. Antes de adoptar una tendencia humorística, es buena idea haberla probado antes.

La colonoscopia de Jim

Mi amigo Jim cuenta una anécdota graciosa sobre su cita para hacerse una colonoscopia. Siguiendo las instrucciones de su médico, se purgó el día antes de la cita tomando un laxante potente y pasándose la mayor parte del día en el lavabo. Tal como dice Jim, antes de acudir a la consulta «me había quedado el trasero que chirriaba de limpio».

En este momento de la historia ya vemos cómo se va desarrollando la estructura. Usted, como oyente, ya sabe que a Jim le va a pasar algo malo, y que ese algo tendrá que ver con su zona anal. Éste es un indicio de que es una buena historia. Volvamos al tema…

Según cuenta Jim, el proceso de limpieza fue largo y desagradable. Pero dado que sólo tiene que hacerlo una vez al año más o menos, la incomodidad es soportable. Jim entró en la consulta del médico y anunció orgulloso que estaba preparado para la colonoscopia. La recepcionista consultó la agenda y le dijo: «Es que su cita es… para mañana».

Ésta es la frase culminante, e ilustra dos cosas interesantes sobre la narrativa. Primero, seguramente usted se dará cuenta de que la anécdota sería mucho más divertida si la oyera en persona. Descubrirá que algunos tipos de humor funcionan mejor por escrito y otros en vivo. La historia de Jim pertenece a ese segundo tipo. Al leerla aquí, seguramente habrá sonreído un poco y ya está, o igual ni eso. Cuando la cuenta en directo, la gente suelta la carcajada.

La segunda idea interesante es que la historia de Jim deja «la parte mala» a la

imaginación del oyente. Es evidente que el segundo día que dedique a purgarse será desagradable, pero la anécdota culmina con el conocimiento simple de que se avecina un mal trago. En general, es conveniente que la frase final inspire a los oyentes a completar la historia (incluyendo la parte mala) en sus propias mentes. Esto permite que cada uno imagine el final más divertido que se le ocurra.

El humor «de ingeniería»

Un «chiste de ingeniería» es aquel que presenta una solución improbable o sorprendente a un problema, de forma parecida a cómo un ingeniero descubre una manera nueva de arreglar algo que estaba estropeado.

Por ejemplo, en el año 2010 el mundo contempló el drama de aquellos mineros chilenos que se pasaron días atrapados bajo tierra. La única vía de oxígeno, alimentos y agua procedentes de la superficie era un pequeño agujero que llegaba hasta el diminuto espacio en que estaban encerrados. El mundo se vinculó emocionalmente con aquellos mineros, rogando por su rescate.

Entretanto empezaron a aparecer historias de que algunos de los mineros tenían esposas y amantes. Mi amiga Laura oyó los relatos sobre las amantes y espetó: «¡Si yo fuera una de esas esposas, me ponía a tapar ese agujero ya mismo!»

Ésta es una solución de ingeniería para un problema que, normalmente, no tiene que resolver la ingeniería. Podemos imaginar a la esposa enfadada que se entera de que su marido tiene una amante y se pone, pala en mano, a rellenar el agujero mientras suelta improperios. Es una imagen graciosa, al menos para las personas con un sentido del humor peculiar. (Yo me estuve riendo cosa de una semana.)

Soy consciente de que mis estereotipos sobre el tipo de humor que gusta a las mujeres porque va en contra de los hombres no serán válidos para todo el mundo. Por ejemplo, Laura hizo uno de los comentarios mejor construidos que he oído en mi vida. Sin embargo, creo que usted constatará que esa generalización sexista sobre el humor es cierta en torno al 80 por ciento de las veces.

1M. G. Goldsby, D. F. Kuratko y J. W. Bishop, “Entrepreneurship and Fitness: An Examination of Rigorous Exercise and Goal Attainment Among Small Business Owners”, Journal of Small Business Management 43 (2005): 78–92; S. McDowell-Larsen, L. Kearney y D. Campbell, “Fitness and

Leadership: Is There a Relationship? Regular Exercise Correlates with Higher Leadership Ratings in Senior-Level Executives", Journal of Managerial Psychology 17 (2002): 316–24.

2G. Weisfeld y al., "Do Women Seek Humorousness in Men Because It Signals Intelligence? A Cross-Cultural Test", Humor: International Journal of Humor Research 24 (2011): 435–62.

3W. Hauck y J. Thomas, "The Relationship of Humor to Intelligence, Creativity, and Intentional and Incidental Learning", Journal of Experimental Education 40 (1972); Z. Avner, "Facilitating Effects of Humor on Creativity", Journal of Educational Psychology 68 (1976): 318–22.

24

Las afirmaciones

En mi libro The Dilbert Future describí mi experiencia inusual con algo llamado «afirmaciones». Para disponer del contexto que le permita entender mi optimismo incondicional al enfrentarme a unas probabilidades en mi contra, incluyendo mi problema de voz, tendrá que conocer el trasfondo de mi experiencia.

Las afirmaciones no son más que la práctica de repetirse a uno mismo lo que quiere conseguir mientras imagina el resultado que desea. Puede ponerlo por escrito, decirlo en voz alta o simplemente pensar en la afirmación. La forma típica de una afirmación sería: «Yo, Scott Adams, seré astronauta». Seguramente los detalles de las afirmaciones no son muy importantes, porque el proceso se centra en mejorar su concentración, no en hacer magia.

Según parece, cuando hice mi primer intento de escribir sobre las afirmaciones en mi libro The Dilbert Future fracasé miserablemente. Mi intención era hablar sobre los límites de la percepción humana y cómo pueden encajonarnos. Basándome en un correo electrónico de alguien muy cabreado y en los comentarios que he recogido en Internet, parece ser que la mayoría de personas interpretó que lo que yo decía es que creo en la magia. A los escépticos de este mundo les dio un patatús al leer lo que según ellos era una defensa del pensamiento mágico dirigida a un público irracional e ingenuo.

Por lo tanto, déjeme que empiece diciendo que no creo en la magia. Pero, como la mayoría de ustedes, en mi vida he tenido unas cuantas experiencias que no se pueden distinguir de la magia, de la misma manera que un cavernícola diría que un teléfono móvil es mágico.[1] Mi idea, tanto entonces como ahora, es que usted no tiene por qué saber cómo funciona algo para beneficiarse de ello.

Un cavernícola podría usar con éxito un móvil siempre que alguien le enseñara a hacerlo, y aun así seguir pensando que su funcionamiento ignoto estaba basado en la magia. Sus percepciones erróneas no influirían en la utilidad del móvil, al menos hasta que se estropeara y el cavernícola empezara a rezarle.

Las afirmaciones vienen a ser como el cavernícola y el teléfono. Usted puede emitir su propio juicio sobre si lo que defiende mi historia es simple coincidencia, memoria selectiva, pura suerte, trabajo duro, mayor concentración, sintonización, talento oculto o lo que le apetezca. Lo que yo percibo (y al hacerlo, por amor a la coherencia, doy por sentado que me equivoco) es que las afirmaciones son útiles y no tengo ni idea de por qué.

Voy a contarle, con su permiso, simplemente lo que sucedió cuando probé las afirmaciones, y podrá juzgar por usted mismo. Pero en lo que vamos a estar de acuerdo es en descartar la magia como una de las posibilidades.

Cómo empezó todo

Como he dicho antes, cuando tenía algo más de veinte años asistí a un curso para aprender hipnosis, y llegué a conocer a algunos de los alumnos fuera de clase. Una de mis compañeras me llamó un día a casa para decirme que había leído un libro sobre las afirmaciones, puso a prueba lo que decía y experimentó unos resultados tremendamente improbables, al menos según sus cálculos. Me recomendaba encarecidamente que lo leyese. No me costaría nada más que tiempo, que en aquellos años tenía en abundancia, de modo que le dije que le echaría un ojo. En realidad, lo que me apetecía era desmontarlo: asumía que se trataba de un montón de trolas. Pero tengo por costumbre tener la mente abierta cuando puedo hacerlo, de modo que abordé el libro con la intención de darle una oportunidad.

Mi primera afirmación fue: «Yo, Scott, me haré rico». La versión larga de la historia incluye dos elecciones increíblemente afortunadas que hice de algunos valores, y que me cayeron de la nada en ramalazos independientes de lo que me pareció pura intuición. Pero no confiaba lo bastante en las afirmaciones como para invertir en valores que llamasen mi atención por medio de cierto tipo de proceso irracional. En las primeras acciones apenas invertí nada, por culpa de complicaciones burocráticas, y sin embargo más tarde las acciones subieron como la espuma. Compré y vendí rápidamente las segundas acciones, con las que obtuve un beneficio respetable, y luego contemplé desde la barrera cómo estas segundas acciones también se disparaban. Ambas emisiones fueron la noticia del año, y se contaron entre las que produjeron mayores beneficios de

entre, quizá, diez mil acciones distintas. Durante esa época no volví a invertir en acciones.

Mi afirmación no consiguió hacerme rico, al menos de inmediato. Pero me pregunté algo: ¿qué probabilidad había de que eligiese las dos mejores emisiones de acciones de todo el año, una al lado de otra, sin haber investigado nada? Es evidente que era pura suerte. Seguro que, al menos a veces, hasta un mono podría elegir dos acciones ganadoras. Pero aquella experiencia fue el acicate suficiente para animarme a probar otra afirmación.

Mi segundo intento tuvo que ver con una chica que, según entendía yo, estaba fuera de mi alcance. Abreviaré la historia diciendo que una serie de coincidencias hicieron que sucediera lo improbable, aunque por poco tiempo. Pero, una vez más, eso no demostraba que las afirmaciones funcionaran. A lo mejor se me da bien elegir acciones rentables y soy mucho más guapo de lo que el embustero de mi espejo quiere reconocer. Sea cual fuere el motivo real de mi éxito, los beneficios fueron tan amplios como para justificar que siguiese probando afirmaciones, por si acaso.

Mi siguiente afirmación fue tan personal que no la puedo describir aquí. Pero resultó ser el tipo de cosas para las que podía calcular las probabilidades con cierto grado de certidumbre, de forma parecida a como podríamos saber que alguien que gana un premio de la lotería ha superado una probabilidad de diez millones contra uno. En mi caso, superé una probabilidad que yo calculaba en la gama de diez mil contra uno, y no me exigió trabajo duro, habilidad ni contactos.

Quiero hacer una pausa para admitir la posibilidad de que en mis percepciones subyazca la memoria selectiva. Quizá probé montones de afirmaciones y sólo recuerdo las que parecieron funcionar. No puedo descartar esa posibilidad. Quizá se me daba bien elegir acciones, soy un guaperas que no se da cuenta de que lo es y tenía la suerte de un ganador de la lotería. O a lo mejor soy un petardo para calcular la probabilidad de un suceso particular. Cualquiera de estas explicaciones es posible.

Volví a probar las afirmaciones. Esta vez las apliqué a una apuesta. Mi compañera en el banco se había apuntado a una clase para aumentar sus notas en las pruebas GMAT (el test que se hace a los candidatos a directivos). Es el examen que uno debe superar para acceder al programa de máster en empresariales, más conocido como MBA. Yo había hecho el examen el último año de mi carrera universitaria, y había sacado un mediocre 77 por ciento, lo cual suponía que el 23 por ciento de las personas que hicieron el mismo examen

obtuvo mejor nota que yo. No fui lo bastante bueno como para entrar en una escuela de las mejores, de modo que abandoné el sueño. Pero por algún motivo que sigo sin entender cuando miro hacia atrás, le aposté a mi compañera que podía volver a hacer el examen y superar la nota que sacara ella, fuera cual fuese. Y proclamé con osadía (hay que ser tonto) que lo haría sin asistir al curso de preparación. Fue una apuesta idiota, dado que ella había sacado un 86 por ciento en su primer intento y esperaba hacerlo mejor esta vez gracias a sus clases preparatorias.

Hice algunos exámenes de prueba en casa y nunca superé con gran diferencia mi nota original, el 77 por ciento. Decidí poner a prueba mis afirmaciones. Quería visualizar un resultado concreto, de modo que elegí el porcentaje 94 porque pensaba que sería lo bastante elevado como para ganar la apuesta. Visualicé abrir el correo y ver el «94» en mi formulario de resultados.

El día del examen no me pareció que lo hiciera mejor que en los exámenes de prueba, pero mantuve mis afirmaciones fijas en el 94 por ciento y esperé las notas por carta. Unas semanas más tarde llegaron. Abrí el sobre y miré el formulario con mi nota. Ponía 94.

A lo mejor se me da bien hacer exámenes y mi apuesta con mi compañera me inspiró. Y a lo mejor sacar la puntuación exacta de 94 no fue más que una coincidencia. Lo único que sabía seguro es que si las afirmaciones tenían algún valor, tenía que poner el listón más alto. Pero durante los siguientes años me concentré en mi trabajo cotidiano y no usé las afirmaciones, porque las cosas, en general, parecían ir bastante bien sin ayuda. Me licencié de la Haas School of Business de la Universidad de California en Berkeley, y di por hecho que iba de camino a convertirme en consejero delegado o algo importante algún día, y no creía necesitar ayuda para llegar hasta allí.

No me salieron bien los planes.

La vez siguiente que usé las afirmaciones fue para hacerme con el puesto de trabajo más infrecuente y deseable que había imaginado jamás. La afirmación decía algo así como: «Yo, Scott Adams, seré un dibujante cómico famoso».

Eso ya me salió mejor.[2]

1Parafraseo la observación de Arthur C. Clarke cuando dijo que toda tecnología lo suficientemente compleja es indistinguible de la magia.

2La historia detallada de cómo Dilbert pasó de ser un garrapateo a una de las

mayores tiras cómicas del mundo figura en mi libro del veinte aniversario, Dilbert 2.0: 20 Years of Dilbert.

25

El momento adecuado también es cuestión de suerte

Cuando usted practica las afirmaciones y resulta que tiene éxito en el área en que se había concentrado, le parece que ha tenido una suerte extraordinaria. Al menos eso es lo que le parece. La historia del éxito de Dilbert está repleta de sucesos que parecen fortuitos. Describiré algunas de las partes más aleatorias de mi historia para que tenga una idea de la suerte que hay que tener a veces antes de encontrar el éxito.

El mayor componente de la suerte es el momento propicio. Cuando el universo y yo hemos seguido una agenda compatible (totalmente por casualidad) las cosas han salido de perlas. Cuando el momento no era el adecuado, la gran cantidad de trabajo duro y de talento no ha servido de nada. Dilbert es el mejor ejemplo del momento adecuado que verá en su vida. El hecho de que la suerte me sonriese no fue del todo un accidente; me puse en una situación que favorecía ese encuentro. Fui como un cazador que elige con cuidado dónde apostarse en un bosque y espera oculto a que el ciervo pase por allí. A pesar de todo, el cazador debe tener suerte, pero gestiona la situación para aumentar sus probabilidades.

Yo hice algo parecido. Probé muchos caminos distintos, mantuve el optimismo, invertí las energías, me preparé aprendiendo todo lo que pudiera y me quedé en la partida el tiempo suficiente como para que me encontrase la suerte. Tenía la esperanza de que un ciervo acabara pasando por allí, y lo hizo con Dilbert.

Con su permiso, le proporcionaré una instantánea de la suerte (el momento idóneo) que tuvo que intervenir para que Dilbert tuviera éxito.

De entrada, tuve que nacer en una época en la que existían los diarios y las tiras cómicas tuvieran un peso específico. Además, debía contar con la

composición genética necesaria para hacer ese trabajo, y la educación pertinente. Y contribuyó no poco haber nacido en Estados Unidos.

Mi primera editora de viñetas, Sarah Gillespie, detectó de inmediato el potencial de Dilbert cuando repasó las muestras que yo había proporcionado a United Media. Sarah estaba casada con un ingeniero que trabajaba en IBM. Cuando se vestía para ir a trabajar, su marido llevaba camisas de manga corta blancas y con botones, con bolígrafos en el bolsillo, como Dilbert. Aunque las otras empresas sindicadas vieron Dilbert y no sintieron vínculos con él, me enviaron educadas cartas de rechazo. Cuando Sarah vio las tiras, conectó tanto con el contenido como con el guión, y las defendió a pesar de sólidas objeciones dentro de su empresa. Si hubiera sido otro quien hubiese ocupado el puesto de Sarah, creo que hubieran rechazado Dilbert. En la industria sólo había un puñado de personas que permitían la entrada en el mercado de los tebeos nuevos. ¿Qué probabilidad había que una de ellas estuviera casada con un Dilbert de carne y hueso?

Durante los primeros años tras el lanzamiento de Dilbert, tuvimos problemas para que los diarios metropolitanos importantes lo incluyeran en sus páginas. Es necesario que un diario de peso dé ese paso antes de que los demás lo consideren un riesgo justificado.

Un día una empleada del Boston Globe, cuyo trabajo incluía repasar los materiales enviados al sindicato y recomendar cómics nuevos a los directivos, se fue de vacaciones con su esposo. Ella conducía el coche; él estaba aburrido. Dio la casualidad que llevaban en el coche el paquete de muestra de Dilbert. El marido, que era (otra vez la suerte) ingeniero, empezó a leerlo y a reírse. Su esposa no conectaba con Dilbert de la misma manera, pero se fiaba de la reacción de su esposo, y recomendó incluir las tiras en el Boston Globe. Teniendo en el bolsillo esa venta, muchos de los periódicos del noreste siguieron sus pasos.

Pero las ventas en el oeste de Estados Unidos fueron penosas. Más tarde me enteré de que el comercial encargado del área no era fan de Dilbert. De modo que, cuando hacía visitas comerciales, mantenía los dibujos de Dilbert dentro del maletín, y enseñaba otros tebeos. Entonces el universo intervino: el comercial padeció un ataque cardíaco y falleció en la habitación de un hotel en plena ruta. Su sustituto, John Matthews, identificó Dilbert como la serie más vendible de las que tenía United Media. ¡Y vaya si la vendió! A todos los periódicos que visitó. John es el mejor comercial que he visto jamás. Si no hubiera estado disponible

para el puesto, o el vendedor originario siguiera vivo, es posible que Dilbert hubiera sido una tira cómica publicada en el noreste del país durante unos años antes de sumirse en el olvido.

El momento propicio para Dilbert fue implacable. A mediados de la década de 1990 los medios de comunicación pusieron su atención en la tendencia preocupante de la redimensión empresarial, y Dilbert fue un tema destacado en los debates sobre el asunto, como el símbolo de los desdichados oficinistas del mundo. Dilbert figuró en las portadas de Time, People, Newsweek, Fortune, Inc. y más. Modifiqué las tiras para que se centrasen más en el lugar de trabajo de lo que lo hacían antes, y esto dio pie a un ensamblaje perfecto entre un cómic y una era.

Más o menos al mismo tiempo la propia tecnología se convirtió en la estrella. Internet entró con fuerza, llegó la era punto com, y de repente todo lo técnico era fascinante, incluso para el público general. En la década de 1980, Dilbert no hubiera sido más que otro cómic sobre currantes. En la década de 1990, Dilbert simbolizó el tipo de genios de la tecnología que transformaban la vida en el planeta Tierra. Dilbert era, inesperada e irónicamente, «sexy».

Incluso tuve más suerte cuando Berke Breathed retiró su célebre tira cómica Bloom County y dejó montones de espacios en los diarios. Más adelante, Bill Watterson, creador de Calvin y Hobbes, se jubiló, lo cual dejó incluso más huecos. Nunca se había dado el caso que unos dibujantes cómicos se jubilasen cuando estaban en la cumbre y eran jóvenes. Además, ese momento coincidió con la creciente atención que recibía Dilbert, convirtiéndolo en la opción más evidente para sustituir a los desaparecidos. Los diarios lo compraron entusiasmados.

En un capítulo anterior ya hablé de mi problema en la mano, la distonía focal. Mi carrera se habría terminado de no ser por el desarrollo simultáneo del Cintiq, de Wacom, que me permitió dibujar directamente sobre el ordenador sin problemas. ¿Qué probabilidad había de que el problema y la solución apareciesen al mismo tiempo? Si mi problema físico hubiera llegado cinco años antes, quizás habría abandonado el dibujo.

El éxito de Dilbert es, en su mayor parte, una historia de suerte. Pero yo facilité a la suerte encontrarse conmigo, y cuando lo hizo estuve totalmente preparado. La suerte no le proporcionará una estrategia o un sistema; esa parte tiene que hacerla usted solo.

Me resulta útil ver el mundo como una máquina tragaperras que no te pide

que eches dinero. Lo único que pide es tiempo, atención y energía para tirar de la palanca una y otra vez. Una máquina tragaperras normal, que exige dinero, acabará arruinando a cualquier jugador a largo plazo. Pero la máquina que ofrece beneficios infrecuentes pero seguros, y encima no exige invertir dinero, es una ganadora garantizada si usted tiene lo que hace falta para seguir dándole a la palanca hasta tener suerte. Dentro de este entorno puede fracasar el 99 por ciento de las veces, aun sabiendo que el éxito está garantizado. Lo único que necesita es mantenerse en el juego el tiempo necesario.

26

Algunos casos en que las afirmaciones dieron resultado

Cuando llevaba unos años dedicado al dibujo, el Wall Street Journal me pidió que escribiera una editorial sobre el entorno laboral. El artículo se tituló «El principio de Dilbert», y suscitó una gran reacción por parte de los oyentes. Un editor de Harper Business se puso en contacto conmigo y me preguntó si estaría dispuesto a escribir un libro sobre el mismo tema. Le dije que sí y empecé a trabajar. Durante ese tiempo, y normalmente mientras corría en la cinta continua del gimnasio, me repetía la nueva afirmación: «Yo, Scott Adams, seré un autor de superventas».

«El principio de Dilbert» empezó a pegar fuerte, y al cabo de unas semanas llegó al número uno de la lista de libros más vendidos del New York Times en la categoría de no ficción. En cuestión de meses mi segundo libro, Mejora tu vida robando material de oficina: gran libro de los negocios de Dogbert, ocupó la segunda posición. El éxito de los dos libros me convirtió en un centro de atención y puso el turbo a las ventas de Dilbert en los diarios. La página web Dilbert.com recibía muchas visitas, según los estándares de la época, y además yo disfrutaba de una boyante carrera como conferenciante. El proyecto de licencias de Dilbert también despegó. De repente parecía que todo lo que yo tocaba funcionaba.

Como me estaban pasando tantas cosas buenas, me convencí de que podría hacer lo que se me pasara por la cabeza. Descarté las afirmaciones como una simple manera de concentrarme, e imaginé que ya no necesitaba esa muleta.

Por lo tanto, no usé afirmaciones cuando trabajé como coproductor ejecutivo en el programa televisivo Dilbert, que funcionó durante dos medias temporadas en la ya difunta UPN. La primera media temporada fue bien, pero a la siguiente temporada perdimos nuestra ventana de emisión debido a un simple problema de

comunicación, que hizo que se trasladara la serie a un nuevo horario. A los espectadores les costó encontrarlo, y la audiencia se redujo. Al mismo tiempo, la cadena decidió reinventarse como canal dedicado a los espectadores afroamericanos. Cancelaron Dilbert tras la segunda media temporada. Yo tuve sentimientos encontrados sobre la muerte prematura del programa, porque suponía un montón de trabajo, y no del más divertido.

Tampoco usé afirmaciones cuando invertí en mi primer y mi segundo restaurantes, y a la larga ninguno de los dos dio buen resultado.

No usé afirmaciones cuando inicié mi empresa de burritos vegetarianos, que nunca despegó.

No puedo decir que crea que las afirmaciones fueron la causa de mis pocos éxitos, o que no hacerlas condenó al fracaso a mis otros proyectos. Sólo puedo decirle lo que hice y cuándo lo hice. Como he explicado, hay muchas explicaciones razonables para el patrón. La que más destaca en mi mente es que en realidad no me gustaba el trabajo que teníamos que hacer para el canal televisivo, el Dilberito o los restaurantes. Me sentí aliviado cuando dejé de hacerlo. El patrón que detecté es que las afirmaciones solamente funcionaban cuando tenía el deseo claro, al cien por cien, de tener éxito. Si hubiera podido chasquear los dedos y hacer que el programa televisivo, el Dilberito y los restaurantes tuvieran éxito, lo habría hecho. Pero sabía que no disfrutaría dirigiendo a lo largo del tiempo ninguno de esos proyectos. ¿Tuvieron algo que ver mis sentimientos encontrados? Nunca lo sabré.

Sólo usé las afirmaciones una vez más, y en ese caso tenía claros mis sentimientos. Quería una cosa tanto como se puede desear algo.

«Yo, Scott, tendré una dicción perfecta.»

27

Mi voz, primera parte

Habían pasado meses desde la última inyección de Botox en mis cuerdas vocales. Mi voz era tan débil e impredecible que era todo un esfuerzo mantener las interacciones humanas más básicas. Soy un optimista nato, pero la realidad era que la disfonía espasmódica no tiene cura, y era probable que me pasase el resto de mi vida sin poder mantener una conversación.

No era capaz de hablar por teléfono excepto con las personas que conocían mi estado y estaban dispuestas a reducir el diálogo a respuestas de sí y no. No podía pedir los platos en un restaurante, ni hablar con personas en las reuniones sociales, no podía seguir con mi gira de conferencias y, en términos generales, no lograba disfrutar de la vida. A menudo estaba deprimido, que según creo es algo que suele pasarles a las personas que tienen esta enfermedad. La sensación de soledad me debilitaba.

Escribir en un blog me mantuvo vivo. Cuando escribía un comentario para un blog, me comunicaba. La gente me entendía, la mayor parte de las veces, y me dejaba comentarios y respuestas fascinantes. Escribir en un blog me hacía sentir menos solo. Mantuvo mi cordura, aunque fuera por los pelos.

No me entusiasmaba pensar en las siguientes décadas de mi vida como un ser silencioso. Era como mi infierno personal. Pero no había tirado la toalla. No sabía cómo se hacía eso.

A menudo los problemas de salud incurables atraen las curas propias de los charlatanes. Probé la mayoría de las que no eran peligrosas. Tomar cierta marca de jarabe para la tos no sirvió de nada. La acupuntura tampoco. Los complementos minerales tampoco. Las curas para la tartamudez tampoco. Tres enfoques diferentes a la terapia de voz no funcionaron. La técnica Alexander[1] no

sirvió de nada. Los complementos a base de hierro, menos. Cambié mi dieta, pero no pasó nada.

Llevaba más de un año sin hablar con normalidad. La situación me iba matando lentamente.

Pero lo que sí tenía era un sistema de dos partes. Para identificar el patrón que hacía que mi voz estuviera en su peor momento, elaboré una hoja de cálculo y registré en ella todos los factores que según pensaba podían influir en mi problema, incluyendo la dieta, las horas de sueño, el ejercicio, la práctica de la oratoria e incluso el número de Coca-Colas light que bebía. Si descubría el patrón subyacente en mis peores días, sabría qué necesitaba cambiar. Pero no detecté ningún patrón.

La segunda parte de mi sistema consistía en rebuscar por todo el mundo cualquier mención de las palabras «disfonía espasmódica» dentro de un contexto médico. Afortunadamente he nacido en la era perfecta, de modo que el rebusco lo hizo Google, usando su función Alertas. Me limité a introducir las palabras clave. Cualquier mención de mi enfermedad en una página web generaba un correo electrónico que iba a mi teléfono, que vive en el bolsillo delantero izquierdo de mis pantalones. Recibía varias alertas a la semana, pero ninguna parecía prometedora. Normalmente los artículos de Internet hablaban de la ausencia de una cura para este problema, lo cual no era ninguna sorpresa dado que el consenso médico sobre mi estado decía que era fruto de una anomalía cerebral. Estas cosas son difíciles de curar.

Nadie quiere sentirse solo y deprimido. Pero en la cara positiva, este problema altera por completo la disposición a arriesgarse. Si alguien me hubiera sugerido un plan para arreglarme la voz que hubiese tenido un 50 por ciento de posibilidades de matarme, lo hubiese aceptado en un abrir y cerrar de ojos.

Consultaba a menudo mi teléfono para ver si me habían llegado correos electrónicos de Alertas de Google. Y esperé. El Homo sapiens lleva unos 15.000 años rodando por el mundo. Tenía la esperanza de que alguno de nosotros, en algún lugar del mundo, descubriera una cura para mi problema en vida mía, antes de que el trastorno devorase lo que me quedaba de optimismo. Mis probabilidades no eran buenas, pero estaba lejos de rendirme. De hecho, estaba muy cabreado, y en mi caso, a veces la ira es suficiente. Mi actitud siempre fue la misma: huir de mi celda, liberar a los otros prisioneros, pegarle un tiro al celador y quemar la cárcel.

Yendo en el coche, día tras día, repetía una y otra vez: «Yo, Scott Adams,

tendré una dicción perfecta». Creía que sucedería porque necesitaba creerlo.

1La técnica Alexander es un método para moverse conscientemente, con el objetivo de eliminar la tensión del cuerpo.

28

Los expertos

Hace muchos años, a punto de cumplir los treinta, pedí a un médico que examinase un extraño bulto que se me había formado en el cuello, más o menos de la mitad del tamaño de una pelota de ping-pong. Le pregunté qué podría ser, y me contestó: «Bueno, hay dos posibilidades. O es un cáncer o… no sé qué más podría ser. Voy a pedirle unas radiografías».

Tengo el recuerdo vívido de estar sentado en la sala de espera de la consulta junto a los otros pacientes que estaban allí por el mismo motivo: quizás un cáncer. El médico entraba en la sala con unas radiografías en la mano y pronunciaba un nombre, y si eran buenas noticias las anunciaba incluso antes de que el paciente se levantara de la silla. «¿Sr. Gonzales? Buenas noticias. Su radiografía está limpia.» Unos minutos más tarde, anunciaba: «Sra. Johnson, la radiografía está bien. No tiene nada».

Entonces llegó mi turno. «¿Sr. Adams? Por favor, entre en mi consulta.»

Huy.

El médico me enseñó las radiografías y me dijo que, a simple vista, parecía tener cierto tipo de cáncer de garganta. Me hundí en la butaca.

El médico me explicó que podría ser algo inocuo. Me explicó que a veces un bulto parece ser un cáncer cuando aparece en una radiografía pero luego resulta ser sólo «una de esas cosas», nada de qué preocuparse. Me programó una biopsia para aclarar las cosas de una vez por todas.

Tenía cita para la semana siguiente. Durante esos siete días fui como el gato de Schrödinger: a lo mejor estaba vivo y a lo mejor, no. Vivía solo en San Francisco, y no disponía de un buen grupo social de apoyo. Sólo estaba yo y mi apartamento de una sola habitación. Mi cama hacía las veces de sofá. Fue una semana larga.

Cuando acudí al médico, el enfermero me describió el proceso de biopsia. El tiempo avanzaba a paso de tortuga, y escuchaba el latido de mi corazón. El enfermero me explicó que insertaría una aguja en el bulto y extraería líquido. Si era sangre, probablemente tenía un cáncer. Si el líquido era claro, era sólo «una de esas cosas», y no revestía peligro alguno.

Me clavó la aguja y el tiempo volvió a ralentizarse mientras el enfermero me extraía el líquido, justo fuera del alcance de mi vista. ¡Di algo, desgraciado! Él supo el resultado desde el primer segundo. Me hizo esperar hasta acabar el procedimiento.

La jeringa estaba llena de líquido transparente. «Parece ser que se trataba de una de esas cosas —dijo—. Vamos a extraer el resto.»

Salí del hospital pocos minutos después, con un vendaje diminuto y una nueva manera de ver la vida. La comida me supo mejor durante semanas. Las personas molestas dejaron de serlo. Los árboles eran nubecillas maravillosas. El aire fresco me estimulaba en vez de dolerme. Y aprendí que en ocasiones los expertos se equivocan la primera vez.

Tratar con expertos siempre es peliagudo. ¿Son sinceros? ¿Son competentes? ¿Con qué frecuencia aciertan? Mi observación y mi hipótesis me dicen que los expertos aciertan en torno al 98 por ciento de las veces en las cosas fáciles, pero sólo un 50 por ciento cuando hablan de algo muy complicado, misterioso o incluso nuevo.

Años más tarde, cuando un psicólogo me ofreció Valium para arreglar mi problema de voz, detecté que ese consejo se encuadraba en el tipo dos, cuando los expertos se equivocan la mitad de las veces. Eso me facilitó negarme a tomar Valium y seguir buscando una solución con menos medicamentos. Cuando tomé la decisión me pareció una corazonada, sea lo que sea eso. Pero creo que sería más exacto decir que fue el resultado del reconocimiento de patrones sumado al optimismo.

Si su corazonada (intuición) discrepa de los expertos, tómesela en serio. A lo mejor se trata de cierto reconocimiento de patrones que aún no logra expresar en palabras.

29

La programación por asociación

Cuando trabajé para el Crocker National Bank, mis compañeros de trabajo y yo nos reímos mucho a costa de un interino de verano que sostenía una teoría ridícula: que el éxito era una función del vecindario en el que uno eligiera vivir. Su plan era meterse en el mejor apartamento que pudiera costearse en un vecindario caro, independientemente de los compañeros de piso que le llevara a tener esto, y dejar que cierto tipo de magia imprecisa hiciera el resto. Estaba dispuesto a trabajar duro, estudiar, respetar la ley y dar todos los pasos habituales hacia el éxito. Pero creía que eso sólo podría llevarle hasta cierto punto del camino. El quid de la cuestión era su plan brillante de vivir entre ricos hasta convertirse en millonario por asociación.

Recuerdo que me burlaba ingeniosamente de él, para regocijo de todos los que estaban cerca. ¡Parecía un tío tan racional en todos los otros sentidos! Pero aquel plan de «rico por asociación» era claramente absurdo. Cuando le interrogué al respecto, descubrí que lo que él defendía no era crear redes y buscar contactos importantes con sus vecinos adinerados. Carecía de un mecanismo definido que explicase cómo su proximidad a los ricos le otorgaría el éxito. Lo máximo que podía ofrecer era su observación de que la vida tenía patrones y éste era uno de ellos: uno se vuelve como las personas que le rodean.

Pocos años después descubrí más de lo que nunca quise saber sobre el funcionamiento de Alcohólicos Anónimos. Mi exnovia tuvo que recurrir a sus servicios, y me enteré de que funciona mejor que la mayoría de alternativas para las personas con problemas de bebida.[1] Una de las normas de Alcohólicos Anónimos conlleva mantenerse alejado de las personas que son malas influencias. Cuando pensamos en ello parece de sentido común, dada la fuerza

que tienen la presión social y ese tipo de cosas. En esta situación, con quién se junte uno marca una gran diferencia. Pero se trata de un caso especial, muy distinto a la hipótesis de «rico por asociación». Aun así, entre ambos casos había bastantes similitudes como para que empezase a detectar en ellos un patrón potencial.

Más recientemente leí un estudio que decía que relacionarse con personas obesas puede hacernos subir de peso.[2] Nunca imaginé que eso pudiera pasar. Pero imagino diversos mecanismos que lo explicarían. Si todos sus amigos tienen un sobrepeso de 25 kilos y a usted sólo le sobran diez, seguramente no sentirá una gran presión para adelgazar. Y si cuando salen a cenar sus amigos corpulentos siguen encaminándole a los restaurantes de comida basura, eso también puede perjudicarle. Por lo tanto, parece totalmente plausible que relacionarse con personas obesas acabe afectando al perímetro de su cintura. Aun así, esto es muy distinto de la teoría «rico por asociación», que carece de mecanismo evidente.

Después del lanzamiento de Dilbert, seguí con mi trabajo diario en Pacific Bell durante varios años. Desde entonces, mi antiguo jefe, Mike Goodwin (que fue también quien bautizó a Dilbert), escribió y publicó un libro sobre la experiencia que tuvo su padre en un campo japonés de prisioneros. (Me cargo el suspense: no se vendió bien.) El libro, titulado Shobun, fue su primer intento como escritor. No me pareció que fuese una coincidencia importante que dos ratas de cubículo de Pacific Bell se hubieran convertido en escritores con obras publicadas. El mundo está lleno de estas coincidencias ordinarias.

Después de abandonar Pacific Bell me enteré de que otro tío que estaba sentado en el cubículo enfrente del mío escribió un libro sobre el tiempo que pasó en la cárcel por homicidio. Ahora ha salido de la cárcel, y como tengo la política de ser guay con las personas que estrangulan a sus conocidos usando un cinturón, me gustaría decir que es un tío genial y que su libro es una pasada. Se titula You Got Nothing Coming: Notes from a Prison Fish, de Jimmy Lerner. ¿Qué probabilidades hay de que tres personas situadas en un rincón de Pacific Bell se conviertan en escritores con libros en el mercado? Entiendo que las coincidencias normalmente son justo eso, pero parecen especiales porque nunca llegamos a ver todas las cosas que no suceden. Aun así, se activó mi detector de patrones. Aquí tenemos a dos tipos que trabajaron conmigo y acabaron siguiendo un modelo parecido al mío. Su proximidad a mí, ¿les influyó de alguna manera,

quizá sirviéndoles de ejemplo o inspiración? ¿O habrían escrito sus libros igual? No hay manera de saberlo.

Pero la historia no acaba ahí. Situémonos algunos años antes de mi época como supervisor en el departamento tecnológico del Crocker National Bank, antes de que Dilbert fuese ni siquiera una idea. Uno de los empleados a los que supervisaba vino a verme un día y me anunció su plan de escribir un artículo sobre un truco aplicable a las hojas de cálculo que él había descubierto. Pensaba presentarlo a una revista de empresa a ver si la cosa despegaba. Carecía de experiencia como escritor, pero su idea era inteligente y digna de compartir. Le animé a presentar su trabajo y, para mi sorpresa, la revista lo aceptó y le pagó la suma considerable (en aquella época) de 1.500 dólares. Incluso rescribió la mayor parte del artículo, proceso que ellos llamaron «edición» y el autor, «masacre». Aun así, demostró que un tipo que trabaja en un cubículo puede convertirse en escritor, publicar un libro y ganar dinero. Luego escribió algunos artículos más que también se publicaron. ¿Acaso mi asociación con él aumentó las probabilidades de que yo más tarde quisiera dedicarme al dibujo de tiras cómicas? Yo creo que sí. Hizo que el éxito fuera de mi campo pareciera algo accesible. Lo hizo real.

Los humanos somos animales sociales. Probablemente hay docenas de maneras en las que absorbemos energía, inspiración, habilidades y rasgos de personalidad de quienes nos rodean. A veces aprendemos por el ejemplo. En ocasiones el éxito parece más asequible y ordinario porque vemos a personas normales que lo alcanzan, y quizás esto nos anima a realizar proyectos que arrojan mayores beneficios. Hay veces en que las personas que nos rodean nos ofrecen la información que necesitamos, o el ánimo o los contactos, o incluso una crítica útil. No siempre podemos saber cuál es el mecanismo por el que otros cambian nuestros actos futuros, pero es bastante evidente que sucede y es importante.

Hace años me burlé de un interno por pensar que su elección de vecinos influiría en su carrera. Si está leyendo esto, quiero pedirle disculpas. Entiendo fácilmente que el lugar donde uno vive puede incidir en la energía que invierte en su carrera. Si vive cerca de ganadores optimistas, seguro que esas cualidades se le pegan hasta cierto punto. Y le aconsejo que considere este hecho un instrumento primario para programar esa parte de su yo que es el robot húmedo. La interfaz de programación es el lugar donde esté. Si quiere cambiar, parte de la solución puede consistir en pasar más tiempo con las personas que representan

ese cambio que quiere lograr.

Por ejemplo, le resultará mucho más fácil hacer ejercicio en un entorno donde otros lo hagan. Cuando mira cómo se entrenan otros, esto activa en su propio cerebro la subrutina del ejercicio. De igual manera, a menudo es más fácil trabajar cuando hay otras personas trabajando en la misma habitación, siempre que no le incordien demasiado.

Dado nuestro impulso humano de imitar los hábitos y la energía de los demás, puede emplear este conocimiento para programar literalmente su cerebro como quiera. No tiene que hacer más que encontrar a las personas que representan mejor lo que le gustaría ser y pasar con ellas todo el tiempo que pueda, sin que eso signifique allanar sus domicilios, raptarlas o acecharlas. Sus buenos hábitos y sus energías positivas se le pegarán.

1H. Trice y P. Roman, “Sociopsychological Predictors of Affiliation with Alcoholics Anonymous: A Longitudinal Study of Treatment Success”, Social Psychiatry 5 (1970): 51–52; Hal Arkowitz y Scott O. Lilienfeld, “Does Alcoholics Anonymous Work?” Scientific American, 29 de marzo de 2011.

2Tamburlini y al., “The Spread of Obesity in a Social Network”; N. Christakis y J. H. Fowler, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, New England Journal of Medicine 357 (2007): 370–79 y 1866–68; A. Boothe y R. Brouwer, “Unmet Social Support for Healthy Behaviors Among Overweight and Obese Postpartum Women: Results from the Active Mothers Postpartum Study”, Journal of Women’s Health (15409996) 20 (2011): 1677– 85; J. F. Sallis y al., “Environmental Support for Eating and Exercise Change Scales: Ten-Year Outcomes of Behavioral Family-Based Treatment for Childhood Obesity”, 13 (1994): 373–83; Noel Kulik, “Social Support and Weight Loss Among Adolescent Females” (tesis doctoral., University of North Carolina at Chapel Hill, 2012); E. Jelalian, A. Sato y C. Hart, “The Effect of Group-Based Weight-Control Intervention on Adolescent Psychosocial Outcomes: Perceived Peer Rejection, Social Anxiety, and Self-Concept”, Children’s Health Care 40 (2011): 197–211; N. K.-C. Chan y A. C. Gillick, “Fatness as a Disability: Questions of Personal and Group Identity”, Disability & Society 24, n.º 2 (marzo de 2009): 231–43.

30

La felicidad

El único objetivo razonable en esta vida es maximizar su experiencia continua de algo que se llama felicidad. Puede que le suene egoísta, pero no lo es. Sólo un sociópata o un ermitaño pueden encontrar la felicidad por medio del egoísmo extremo. Una persona normal, para disfrutar de la vida, necesita tratar bien a otros. Para nuestro propósito, vamos a imaginar que es usted normal(ito).



Si quiere potenciar su felicidad, es útil comprender qué es eso y cómo funciona. Puede pensar que la ciencia de la felicidad es bastante evidente, pero no lo es. La búsqueda de la felicidad sin entender los mecanismos que hay detrás es como plantar semillas en un jardín sin conocer los rudimentos de la fertilización, el control de plagas, el riego y las heladas. Enterrar una semilla es fácil, pero para cultivar algo maravilloso hace falta comprender mejor el arte de la horticultura. La felicidad, como la horticultura, sólo parece sencilla. Si no me cree, eche un vistazo a la tomatera de mi huerto. Le he proporcionado agua y luz solar. ¿Qué más podría necesitar?



Empecemos definiendo la felicidad y poniéndonos de acuerdo sobre qué la provoca. Mi definición de la felicidad dice que se trata de una sensación que le invade cuando los agentes químicos de su cuerpo producen sensaciones agradables en su mente. Esta definición es compatible con la ciencia de la felicidad.[1]

Resulta tentador imaginar que la felicidad es un estado mental provocado por las circunstancias de la vida. Según este paradigma, en gran medida somos víctimas de ese mundo tan cruel que, de vez en cuando, recompensa nuestras buenas obras y otras nos castiga sin motivo. Es un paradigma inútil, y puede impedir que encuentre un sistema sencillo para ser más feliz.

En los últimos años la ciencia ha demostrado con creces que la felicidad no depende tanto de sus circunstancias como usted piensa. Por ejemplo, a menudo las personas con una amputación recuperan el grado de felicidad del que disfrutaban antes de perder un miembro.[2] Además, usted sabe por experiencia propia que algunas personas parecen felices pase lo que pase en sus vidas, mientras otras no encuentran la felicidad por muy bien que funcionen las suyas. Todos nacemos con una gama limitada de felicidad, y las circunstancias de la vida sólo pueden manipularnos dentro de esos límites.

La buena noticia es que todo aquel que haya experimentado la felicidad tiene probablemente la capacidad de invertir más tiempo en la parte superior de su zona limitada, y menos tiempo cerca del fondo. En mi caso, mi punto de referencia se encuentra entre feliz e infeliz, de modo que mantenerme cerca del extremo superior de mi estrecho marco de referencia supone toda la diferencia. Para hacer esto me trato como el robot húmedo que soy, y manipulo la química

corporal como sea necesario. También intento mejorar mi situación y mis circunstancias siempre que puedo, pero creo que esto es el 20 por ciento de la solución. La parte importante, el 80 por ciento de la felicidad, no es más que un experimento de química. Además, resulta muy útil considerarlo eso. Uno no siempre puede arreglar rápido lo que va mal en su entorno, ni evitar que se cuelen en su mente pensamientos negativos. Pero sí que puede controlar fácilmente su química corporal mediante el estilo de vida, y esto a su vez hará que sus pensamientos se vuelvan positivos, mientras resta importancia a los baches que encuentre en su camino.

Vamos a ver la mecánica para manipular su química corporal. Obviamente, su médico puede darle una pastilla para cambiar de estado de ánimo. Los antidepresivos son palabras mayores. Además, puede alterar su química bebiendo alcohol o tomando drogas. El problema de estos métodos es que conllevan riesgos y efectos secundarios que más vale evitar. Yo defiendo un enfoque más natural.

De entrada, el mejor truco para manipular la química de su felicidad es poder hacer lo que quiera cuando quiera. Contrastemos esto con la situación más frecuente, en la que quizá pueda hacer todo lo que quiere pero a menudo no puede hacerlo cuando quiere.

Por ejemplo, quizá le guste disfrutar de unos platos deliciosos. Pero si la única ocasión que tuviera para probar esos alimentos exquisitos llegase justo después de haberse llenado el buche de comida basura, ese almuerzo o cena delicioso no le haría feliz. Un almuerzo mediocre cuando tiene mucha hambre contribuirá más a su felicidad que uno extraordinario cuando no la tiene. El momento en que pasan las cosas puede ser más importante que el valor intrínseco de éstas.

Las siestas son otro ejemplo perfecto del momento idóneo. Una buena siesta puede ser algo maravilloso, pero si el único momento que tiene para hacerla es una hora antes de acostarse por la noche, esa siesta no le beneficiará en nada. Para ser feliz tiene que controlar el orden de las cosas y el momento en que las hace. Es importante entender la felicidad en términos de encontrar ese momento perfecto, porque éste es más fácil de controlar que los recursos. Resulta difícil ser lo bastante rico como para comprarse una isla privada, pero, relativamente hablando, es más sencillo encontrar un trabajo con un horario flexible. Una persona con una agenda flexible y unos recursos medios será más feliz que alguien rico que tiene de todo menos una agenda flexible. El primer paso en su

búsqueda de la felicidad es esforzarse constantemente en tener el control de su agenda.

Los padres entienden de qué hablo. La mayoría de padres ama a sus hijos y se alegra de haberlos tenido. Al mismo tiempo, los hijos eliminan casi toda la flexibilidad de su agenda, sobre todo si es usted el progenitor que se queda en casa. No es de extrañar que los padres que parecen tenerlo todo (una buena casa, unos hijos estupendos y buenos amigos) se sientan agobiados durante los años en que sus hijos son pequeños. Es posible que esos padres tengan todas las «cosas» que pudieran imaginar, pero carezcan de flexibilidad para disfrutar de lo que quieren cuando lo desean.

Mientras escribo este capítulo estoy sentado en una silla cómoda junto a mi perra fiel, Snickers, mientras disfruto de un café calentito. Acabo de volver de un buen entrenamiento, de modo que me siento relajado y estoy de ánimos para escribir. Desde cualquier punto de vista lo que estoy haciendo es trabajo, pero como puedo controlar el momento de hacer las cosas este día en concreto, no me parece trabajo. He convertido el trabajo en placer simplemente por controlar cuándo lo hago.

En su vida personal y en su trabajo, tenga en cuenta la flexibilidad de su agenda cuando tome una decisión importante. Si somos realistas, a veces tendrá que agachar la cabeza y trabajar muchas horas, vigilar a los niños y cumplir con su labor. Simplemente recuerde estar alerta para encontrar maneras de aumentar la flexibilidad de su agenda a largo plazo. Es algo por lo que merece la pena que se esfuerce. No todos se convertirán en dibujantes cómicos que trabajan en su casa, pero sin duda podrán encontrar un jefe que valore su productividad más que su asistencia física al trabajo.

Esto me lleva al siguiente mecanismo importante para ser felices. La felicidad tiene más que ver con el lugar al que se dirige que con aquél donde se encuentra. Una persona que vale dos mil millones de dólares se sentirá triste si pierde mil millones por avanzar en la dirección incorrecta, aunque el cambio no incida en su capacidad de comprarse lo que quiera. Pero un sin techo se alegrará al descubrir un nuevo contenedor en la parte trasera de un restaurante caro, porque eso quiere decir que comerá bien. Tendemos a sentirnos felices cuando las cosas avanzan en la dirección correcta, e infelices cuando parecen torcerse.

La naturaleza direccional de la felicidad es uno de los motivos por los que es buena idea disponer de un deporte o un hobby que le deje mucho tiempo para mejorar cada año. El tenis y el golf son dos ejemplos perfectos. En ambos casos,

un jugador medio puede seguir mejorando mucho después de cumplir los sesenta años. El progreso lento y constante en una actividad le hace sentir que va por el buen camino. Esta sensación de progresar estimula su cuerpo para producir las sustancias químicas que le hacen sentirse feliz.

Cuando elija un trabajo, piense si le abocará a la mejora constante de su rendimiento durante toda la vida, o si le situará en una meseta o hará que sus capacidades decaigan. En mi calidad de dibujante, mi capacidad para dibujar ha mejorado lentamente durante la mayor parte de mi carrera, lo cual constituye una fuente de alegría para mí. Si usted tiene la suerte de contar con varias opciones laborales y sólo una de ellas le proporciona una vía para mejorar constantemente, elíjala, siempre que las demás condiciones sean iguales para todas las posibilidades.

El siguiente componente de la felicidad que debe dominar es la imaginación. Escribo esto dentro del contexto de aumentar sus energías, algo estrechamente vinculado con la felicidad, pero vale la pena repetirlo en este capítulo. A menudo el pesimismo es un fracaso de la imaginación. Si usted imagina que el futuro será mejor, esto dispara su energía y activa la química de su cuerpo encargada de producir una sensación de felicidad. Si ni siquiera puede imaginar un futuro mejor, no será feliz por muy bien que vaya su vida ahora mismo.

A mí me resulta útil soñar despierto en que el futuro será, con diferencia, mucho mejor que hoy. Me gusta imaginar un futuro espectacular y sobrecogedor. Las ensoñaciones no tienen por qué ser precisas en tanto en cuanto que predicciones del futuro. El mero hecho de imaginar un futuro mejor jaquea la química cerebral y le proporciona hoy una sensación de felicidad. Estar feliz aumenta su grado de energía y le facilita dar pasos hacia la felicidad en el mundo real. Éste es otro de esos casos en los que su imaginación puede influir en el mundo real. No permita que la realidad controle su imaginación. Que su imaginación sea la interfaz de usuario que dirija su realidad.

La siguiente idea importante que hay que recordar sobre la felicidad es que no es un misterio de la mente ni tampoco magia. La felicidad es el estado natural para la mayoría de personas cuando se sienten sanas, disponen de agendas flexibles y esperan que el futuro sea bueno.

Ahora que empiezo a escribir este párrafo nuevo ya han pasado unos días, y estoy sentado a una mesa de mi gimnasio. He hecho ejercicio, he tomado mi recompensa alimenticia y ahora me siento plenamente feliz, a pesar de que estoy trabajando, reescribiendo y retocando este capítulo. Cuidar de mi cuerpo siempre

influye en mi felicidad más que cualquier tarea a la que me dedique. Esto es importante, porque normalmente, cuando uno se siente abatido, echa la culpa de su estado anímico a lo que le esté dando la vida en ese momento. Resulta fácil culpar al entorno, porque usted sabe que puede interpretarlo prácticamente todo como malas noticias, reales o potenciales. Con añadir a cualquier observación una dosis de pesimismo y de cinismo, podrá fabricar malas noticias a partir de la nada. Si conoce a alguien que, por costumbre, interprete las buenas noticias como malas, ya sabe con qué facilidad se puede hacer esto. Estoy aquí para decirle que el principal culpable de su abatimiento es un déficit en uno de los cinco campos: agenda flexible, imaginación, sueño, dieta y ejercicio.

Ya he explicado a bastantes personas mis observaciones sobre el modo en que el ejercicio, la dieta y el sueño influyen en el estado de ánimo. La reacción habitual es una mirada de incomprensión seguida de un cambio de tema. Nadie quiere creer que la fórmula para la felicidad sea tan sencilla como soñar despiertos, controlar la agenda, hacer siestas, comer equilibradamente y estar activo todos los días. Uno se sentiría como un idiota por haber padecido tantos días lamentables sin saber que la solución estaba tan a mano. Sé por experiencia que usted podría aceptar la idea de que las elecciones cotidianas sobre su estilo de vida son, quizás, una pequeña parte de lo que provoca su estado anímico negativo. Pero seguramente piensa que la mayor parte de éste se debe a los idiotas y sociópatas que hay en su vida, unido a la mala suerte inexplicable en un día determinado. Basándome en toda una vida de observación, yo calculo que un 80 por ciento de su estado de ánimo se basa en cómo se siente su cuerpo, y sólo un 20 por ciento depende de sus genes y de sus circunstancias, sobre todo de su salud.

Formúlese esta pregunta: de entre todos los momentos en que ha hecho ejercicio temprano, ha comido bien, se ha hidratado y ha dormido lo suficiente, ¿qué porcentaje de ellos ha descubierto que estaba de buen humor? Apuesto a que no conoce la respuesta a esta pregunta, porque no es el tipo de cosas a las que presta atención la gente. Pero ahora que le he metido esta idea en la cabeza, verá cómo automáticamente detecta el vínculo entre el mantenimiento físico cotidiano y su felicidad, no tan misteriosa después de todo. Predigo que observará cómo su estado de ánimo correcto tiene una relación poderosa con el ejercicio, la dieta y el sueño.



El ejercicio proporciona dos beneficios muy diferentes e inextricables. El propio ejercicio libera sustancias analgésicas, las endorfinas,[3] que le proporcionan una sensación directa de bienestar. Pero el ejercicio también es una huida mental de lo que le estresaba antes de anudarse los cordones de las deportivas. Por eso le recomiendo tipos de ejercicio que ocupen su mente al mismo tiempo que sus músculos.

El ejercicio también la ayuda a dormir mejor, de manera que obtiene un beneficio doble.[4] De los cinco grandes componentes de la felicidad (agenda flexible, imaginación, dieta, ejercicio y sueño), creo que la más importante es el ejercicio. Si esto le sugiere demasiado esfuerzo, espérese al capítulo que habla de la forma más fácil de estar activo.

Si la lista de los cinco componentes de la felicidad le parece incompleta, sepa que lo he hecho aposta. Sé que usted también quiere sexo, un alma gemela, la fama, el reconocimiento, sentirse importante, tener éxito en su trabajo y muchas más cosas. Lo que sostengo es que su búsqueda quíntuple de la felicidad actuará como un imán para los demás componentes de la felicidad que usted necesita. Cuando está en buena forma, feliz y lleno de energía, es mucho más probable que la gente quiera tener relaciones sexuales con usted, ser su amiga o contratarle, a veces todo el mismo día.

Si usted es rechoncho, está cansado, necesita sexo y es infeliz, seguramente su mejor solución a corto plazo no sea Edarling. Yo abogo por las páginas web de citas, porque está demostrado que funcionan. Pero es mejor cuidar primero de sí mismo y usar ese éxito como palanca para obtener todo lo demás que necesite.

Concluiré esta disertación contándole la historia de cómo me sentí cuando mi carrera como dibujante alcanzó su punto álgido. Era a finales de la década de 1990, y acababa de cobrar el cheque más cuantioso de mi vida, gracias sobre todo a un acuerdo editorial de publicación de diversos libros. Tenía exactamente el trabajo que quería tener desde niño. Oficialmente, era rico. Era tan famoso

como quería ser. Y de repente me sentí profundamente triste. ¿Qué narices estaba pasando?

Después de cierto autoanálisis me di cuenta de que me sentía a la deriva. Ya no tenía un propósito primario en la vida, porque ya lo había alcanzado. Era una sensación desagradable, irreal y perturbadora. En aquella época no tenía hijos, de modo que no tenía muchos motivos para conseguir nada más. Me había elevado muy por encima de mi grado de felicidad primario, y no había vuelto a bajar.

El modo en que salí de mi abatimiento fue dándome cuenta de que los recursos que acababa de adquirir podían ayudarme a cambiar el mundo de formas humildes pero positivas. Ésta fue la motivación para crear Dilberito, que yo tenía la esperanza de que hiciese más cómoda la alimentación y, quizá, contribuyese a una tendencia. A largo plazo, Dilberito no funcionó. Pero tuvo un éxito del cien por cien en el sentido de que me proporcionó un propósito con sentido, que me permitió recuperar mi optimismo y mi energía.

La infelicidad fruto de un éxito desmesurado es un problema grave. La gente se mata a trabajar toda la vida para obtener este tipo de infelicidad. Si usted se encuentra en esta situación, y espero que sea así, percibirá que su atención se centra en su interior de forma natural. Buscará la felicidad mediante el servicio a otros. Le prometo que se sentirá maravillosamente.

La rutina

Barry Schwartz, autor de The Paradox of Choice, nos cuenta que las personas se sienten desgraciadas si tienen demasiadas opciones en la vida. El problema de las opciones es que elegir cualquier camino puede sumirle en las dudas. Piensa, bastante racionalmente, que quizás uno de los caminos que no ha seguido podría haberle beneficiado más. Esto reconcome.

Elegir entre alternativas atrayentes también puede ser agotador. Usted quiere tener la sensación de haber analizado y meditado en todas sus opciones. Por eso encuentro un gran consuelo en la rutina. Si me pregunta hoy dónde estaré a las 6:20 de la mañana de un domingo del año 2017, le diré que estaré sentado a mi mesa retocando los detalles de algunas tiras que habré dibujado esa semana. Eso es lo que estuve haciendo el domingo pasado a esa hora, y lo que me propongo hacer el domingo que viene. No recuerdo la última vez que me desperté y examiné mis opciones para ver qué haría primero. Siempre es lo mismo, al menos durante las primeras horas de mi día.

De igual manera, siempre me como un plátano a las 6:05, doy el primer sorbo de café a las 6:10, y me como una barrita proteínica para evitar tener

hambre hasta avanzada ya la tarde. Por la mañana nunca malgasto una sola neurona pensando qué hacer y cuándo. Comparemos mi caso con el de algunas personas que usted conoce y que se pasan horas planificando y decidiendo tareas que tardan una hora en acabar. Soy más feliz que ellas.

Recapitulemos la fórmula de la felicidad:

- Coma equilibradamente.
- Haga ejercicio.
- Duerma lo suficiente.
- Imagine un futuro increíble (aunque no se lo trague).
- Intente tener una agenda flexible.
- Haga cosas en las que pueda ir mejorando.
- Ayude a los demás (si ya se ha ayudado a sí mismo).
- Base las decisiones cotidianas en la rutina.

Si hace estas ocho cosas, le costará mucho menos encontrar el resto de lo que necesita para estimular la química cerebral de la felicidad. De hecho, los otros componentes de la felicidad que busca (como oportunidades laborales, el amor y la amistad) encontrarán la forma de llegar hasta usted si se convierte en una diana atractiva.

1R. Wright, “Dancing to Evolution’s Tune”, Time 165 (2005): A11–A; C. Pert, “Molecules & Choice”, Shift: At the Frontiers of Consciousness, Vol. 4, 2004, 20–24; M. Pelletier y al., “Separate Neural Circuits for Primary Emotions? Brain Activity During Self-Induced Sadness and Happiness in Professional Actors”, NeuroReport 14, n.º 8 (11 de junio de 2003): 1111–16; A. Park, “Molecules of Emotion: Why You Feel the Way You Feel”, Visions: The Journal of Rogerian Nursing Science 15 (2008): 56–57; L. Foss, “The Necessary Subjectivity of Bodymind Medicine: Candace Pert’s Molecules of Emotions”, Advances in Mind-Body Medicine 15 (1999): 122–34; L. Conboy y al., “Role of NCAM in Emotion and Learning”, Advances in Experimental Medicine and Biology 663 (2010): 271–96.

2E. M. Price y K. Fisher, “Additional Studies of the Emotional Needs of Amputees”, Journal of Prosthetics and Orthotics 17 (2005): 52; M. J. Giummarra y al., “The Menacing Phantom: What Pulls the Trigger?” European Journal of

Pain 15 (2011): e1–e8; S. Akarsu y al., “Quality of Life and Functionality After Lower Limb Amputations:Comparison Between Uni- vs. Bilateral Amputee Patients”, Prosthetics and Orthotics International 37 (2013): 9–13.

3H. Steinberg y E. A. Sykes, “Introduction to Symposium on Endorphins and Behavioural Processes: Review of Literature on Endorphins and Exercise”, Pharmacology, Biochemistry and Behavior 23 (1985): 857–62; O. Sokumbi, A. Moore, y P. Watt, “Plasma Levels of Beta- Endorphin and Serotonin in Response to Specific Spinal Based Exercises”, South African Journal of Physiotherapy 64 (2008): 31; H. Harbach y al., “Beta-Endorphin (1-31) in the Plasma of Male Volunteers Undergoing Physical Exercise”, Psychoneuroendocrinology 25 (2000): 551–62; K. T. Francis, “The Role of Endorphins in Exercise: A Review of Current Knowledge”, Journal of Orthopaedic & Sports Physical Therapy 4 (1983): 169–73; R. K. Dishman y P. J. O’Connor, “Lessons in Exercise Neurobiology: The Case of Endorphins”, Mental Health and Physical Activity 2 (2009): 4–9; M. aan het Rot, K. A. Collins, y H. L. Fitterling, “Physical Exercise and Depression”, Mount Sinai Journal of Medicine 76, n.º 2 (abril 2009): 204–14.

4N. H. Flausino y al., “Physical Exercise Performed Before Bedtime Improves the Sleep Pattern of Healthy Young Good Sleepers”, Psychophysiology 49 (2012): 186–92.

31

La dieta

Éste es buen momento para recordarle que en este libro nada debe entenderse como un consejo. Nunca es buena idea aceptar consejos de los dibujantes de tiras cómicas, y es cien veces menos aconsejable si el tema es la salud. No sé cuántas personas habrán muerto por haber seguido un consejo de salud de un dibujante de tebeos, pero probablemente alguna habrá habido.

Por lo tanto no considere este capítulo, ni cualquier otra cosa que yo escriba, como un consejo. En las páginas siguientes haré referencia a algunos estudios sobre la dieta interesantes a la par que útiles. También describiré mis propias experiencias. Esto abordará dos dimensiones de su filtro de gilipolleces (los estudios científicos y la experiencia de un amigo avispado), pero para cubrirse las espaldas, antes de poner en práctica las ideas de este libro consulte con su médico.

El valor que le ofrezco en el tema de la dieta, si es que hay alguno, es la simplificación. En mi caso, la dieta que me funciona es la siguiente: como la cantidad que me apetece de todo lo que quiero, siempre que me da la gana. Peso unos estupendos 66 kilos, y nunca me he sentido mejor, de verdad. Mi peso saludable no es un don genético. En años anteriores llegué a pesar hasta 76 kilos, lo cual, teniendo en cuenta que no soy muy alto, me hacía parecer corpulento.

Es evidente que mi dieta demasiado fácil para ser cierta conlleva algunos trucos. Son trucos sencillos, pero hace falta explicarlos un poco. Empecemos con la parte que dice «como de todo lo que quiero». En este caso, el truco consiste en cambiar lo que quiere. Sí, es posible hacerlo, y seguro que es más fácil de lo que imagina. Una vez quiere comer los tipos correctos de alimentos, y deja de querer los que no son saludables, consigue todo lo demás con bastante facilidad.

Seguramente necesita que le convenza un poco más de que la gente puede

reprogramar sus preferencias alimentarias. Pero pensemos en lo distinta que sabe la comida cuando tiene hambre a cuando tiene el estómago lleno. Es la misma comida, pero su grado de disfrute es distinto. La comida que más he disfrutado en mi vida es la que tomé una semana después de que me practicaran una endodoncia, porque me tiré toda una semana sin ingerir sólidos. Un plato sencillo de pasta de cabello de ángel me supo como si me lo hubiera servido un dios y esa comida estuviera programada en mi código genético. Un mes después, el mismo plato era insulso.

Estoy seguro de que usted ha tenido experiencias parecidas, en las que una comida anodina o incluso mala le ha sabido de rechupete cuando tenía hambre. Su gusto es más una sugerencia de su cerebro que el resultado de una programación.

También se habrá dado cuenta de que sus gustos alimentarios evolucionan a medida que envejece. Un niño que sólo tolera los macarrones con queso se convierte en un adulto fanático del sushi. Imagino que también ha tenido la experiencia de ponerse malo justo después de comer un tipo concreto de comida, y ha descubierto que esa asociación accidental modifica totalmente su preferencia posterior por ese alimento.

A lo mejor también ha descubierto que algunos alimentos que usted pensaba que sabían fatal pueden ser deliciosos si los prepara y los condimenta a su gusto. En el campo de sus preferencias alimentarias también hay que tener en cuenta la técnica.

Sus gustos alimentarios van cambiando sin cesar a lo largo de la vida, pero seguramente nunca ha invertido mucho esfuerzo en cambiarlos deliberadamente. Voy a describirle algunos trucos para hacer justo eso. Si funcionan, también usted podrá «comer lo que quiera», porque al final sólo querrá los alimentos que son buenos para su salud.

Antes me encantaba el helado. En determinado momento de mi vida me zampaba dos boles repletos de helado de vainilla al día. Durante esos años, el brécol me parecía ese tipo de cosas que los carceleros obligaban a comer a los reclusos a modo de castigo. Con el paso del tiempo me preparé para invertir mis gustos. Ahora no me cuesta mucho resistirme al helado de vainilla, pero no me siento a gusto si pasan dos días sin un chute de brécol. Esta transformación de mis gustos fue el resultado de un esfuerzo deliberado para cambiar mis preferencias. Me propuse jaquear mi cerebro como si fuera un ordenador, y reconectar los circuitos de mis gustos.

Si cree que dejar de apetecerle su alimento favorito es un sacrificio, no lo es. Esto es un espejismo provocado por el hecho de que es casi imposible imaginar que somos capaces de librarnos de un deseo del tipo que sea. Nos parece que los deseos nacen directamente de lo más hondo de nuestro ser. Parecen una parte de nosotros. Yo he tenido la experiencia de que los deseos se pueden manipular. He logrado anular mis ganas de tomar diversos alimentos poco saludables. Los elimino de uno en uno, y resulta mucho más fácil de lo que piensa.

El proceso también funciona a la inversa: puedo crear el deseo de tomar alimentos saludables aunque antes no lo sintiera. Este truco tiene un límite, en el sentido de que probablemente no podrá superar la barrera que supone un sabor totalmente repulsivo. Pero la mayor parte de los alimentos saludables tira más a lo insulso que a lo insoportable.

La comida saludable tiene mala fama entre la mayoría de comensales normales, porque asociamos esos alimentos con los peores sabores y texturas de la categoría. Si el concepto «alimento saludable» le hace pensar en el tofu, las tortitas de arroz y cualquier cosa que sepa a jabón, seguro que no está muy motivado para desarrollar su deseo de tomar alimentos saludables. En lugar de eso piense en los deliciosos frutos secos salados, una mazorca de maíz con mantequilla o un plátano, y se acercará más a la meta. (Más tarde hablaré de cómo compensar la ingesta de sal y mantequilla.)

Cambiar sus preferencias alimentarias es un proceso bastante directo, y empieza como empiezan todos los cambios: mirando las cosas desde otro ángulo. Mi trabajo consiste en hacer la parte difícil y mostrarle una manera distinta de enfocar el tema familiar de la dieta. Su parte vendrá de forma natural a medida que su propio proceso intelectual empuje suavemente a su conducta por un camino predecible y controlado de causa y efecto.

Mi experiencia, por extraño que resulte, es que puedo alterar mis preferencias alimentarias pensando que mi cuerpo es un robot programable, no un recipiente de carne lleno de magia. Este ínfimo cambio de perspectiva es más poderoso de lo que parece. La mayoría piensa que no existe un vínculo firme entre lo que comen y cómo se sienten. A este paradigma lo llamo «el recipiente de carne y magia». Cuando usted se considera eso, un contenedor de magia, o bien da por hecho que no existe ninguna relación entre lo que come y cómo se siente, o piensa que su dieta sí que le influye en cierta medida, pero es impredecible porque la vida es complicada y hay demasiados factores en juego.

La mayoría de adultos comprende la causa–efecto básica de su dieta. Saben

que comer en exceso les hace sentirse hinchados, que las judías les producen gases, y que los alimentos picantes pueden hacer que les gotee la nariz. Estas causas y efectos son tan evidentes que cuesta no percibirlos. Pero ¿alguna vez ha evaluado su estado de ánimo, su capacidad para resolver problemas y su grado de energía a la luz de lo que ha comido recientemente? Para la mayoría, la respuesta es no. Seguramente piensa que su estado anímico es fruto de lo que sucede en su vida, no de esos alimentos ricos en almidón que tomó para almorzar.

Si contempla su vida desde cierta distancia, verá que hoy se parece mucho a ayer, y que mañana tampoco será tan distinto. Nuestras vidas discurren más o menos igual, aunque nuestros estados de ánimo pueden variar muchísimo. Mi propuesta, y le invito a que se muestre escéptico, es que uno de los factores principales para determinar su grado de energía, y por consiguiente su estado anímico, es lo que haya comido recientemente.[1]

Busque patrones

No se fíe sólo de mi palabra. Es probable que la hipótesis «comida = estado de ánimo» no pase el filtro de su sentido común. Es el tipo de cosas que debe experimentar usted mismo. Está programado para creer que su estado de ánimo está determinado por los sucesos buenos o malos que han sucedido hace poco en su vida, sumados a su composición genética. Mi observación, respaldada por la ciencia, afirma que la persona que come bien no se verá tan afectada por los pequeños baches en el camino de la vida, y que además gozará de un mayor optimismo.

Cuando llega la mala suerte, su reacción ante ella depende de hasta qué punto sea mala esa suerte y lo preparado que esté su cuerpo para encajar el estrés. No puede impedir que la mala suerte le encuentre, pero puede fortificarse hasta el punto en que los problemas pequeños le resbalen. Su estado de ánimo es una función de la química corporal, y es posible que la comida contribuya mucho más a esa química que lo que sucede a su alrededor, al menos durante un día normal.

¿Se acuerda de la primera vez que alguien le dijo que es difícil frotarse la barriga al mismo tiempo que se da golpecitos en la cabeza? Seguramente no se lo creyó hasta probarlo. Algunos tipos de conocimiento no se pueden adquirir sólo mediante la experiencia. La relación que tiene la dieta con el estado anímico es una de esas categorías de conocimiento que hay que experimentar. Nada de lo

que yo le diga en un libro le convencerá de que la comida es un poderoso determinante del estado de ánimo si usted se ha pasado la vida sin darse cuenta de que las patatas le dan sueño, y seguramente, como resultado, le ponen de mal humor. La única manera de que se crea que la comida impulsa su estado de ánimo es poniendo a prueba esta afirmación en su vida cotidiana. Con esto no quiero decir más que se pregunte cómo se siente en un momento determinado y luego tome nota mental de lo que ha comido recientemente. Busque el patrón.

Puede que se pregunte cómo es que, si la comida controla el estado anímico, no se ha dado cuenta antes. El principal motivo es que seguramente usted toma colaciones que son combinaciones de muchos ingredientes distintos. Raras veces aislará un solo tipo de alimento para ver cómo se siente. Seguramente cree que el motivo por el que tiene sueño después de una comida copiosa es porque ha comido mucho y su cuerpo desvía su energía de su cerebro y de sus músculos hacia el sistema digestivo. Piensa que tiene sueño por la tarde porque alguien le ha contado que ése es el efecto que tiene el almuerzo sobre las personas. Usted no es un científico que aísla cierto tipo de alimento y le aplica un análisis riguroso. Come cuando tiene hambre e intenta dormir cuando está cansado. Las verdades más profundas sobre la dieta saben esconderse muy bien.

La mejor manera de poner a prueba la conexión entre alimentos y estado de ánimo es disfrutar de una comida abundante en un restaurante mejicano (el paraíso de los hidratos de carbono) y analizar cómo se siente al cabo de unas horas. Compruebe su grado de energía sobre las dos de la tarde. ¿Qué le apetece más, hacer ejercicio o echarse una siesta? Ya le contesto de antemano: querrá echar la siesta.

¿Cree que la somnolencia por la tarde podría ser una simple consecuencia del momento del día? Eso se demuestra fácilmente. Espere unos pocos días y pruebe el mismo experimento, pero desayunando en vez de almorzar. Pida tortitas y patatas fritas. A ver si logra mantenerse despierto hasta la hora del almuerzo. No será fácil. Este experimento le dirá si la hora del día es más importante que lo que come.

Si piensa que la causa de su somnolencia es la «pesadez» de la comida o su cantidad, pruebe el experimento mejicano otro día, pero esta vez coma sólo la mitad. Descubrirá que la cantidad no es tan importante como pensaba.

Sólo por comparar, experimente durante unos días sin comer pan, patatas, arroz blanco y otros hidratos de carbono simples. Coma fruta, verduras, frutos secos, ensalada, pescado o pollo. Luego fíjese en cómo se siente unas horas

después de comer. Apuesto a que la idea de hacer ejercicio le parecerá más atractiva después de comer esos tipos de alimentos si la comparamos con el día que hizo el experimento con la comida mejicana.

En todo lo relacionado con la dieta, no se fíe de mi palabra. Las personas son diferentes, y parece que cada semana aprendemos cosas nuevas sobre la nutrición. Debería mantener un sano escepticismo sobre los estudios dietéticos, porque se les da muy mal distinguir entre correlación y causación. Seguramente quienes comen caviar viven más tiempo, pero no es el caviar el que prolonga su vida; existe una correlación conocida entre los ingresos y la esperanza de vida. Cuesta fiarse de los estudios dietéticos porque muchos se contradicen entre sí, y a menudo se centran en poblaciones concretas y no en la persona media.

Siempre que sea práctico y seguro, considere que su cuerpo es un laboratorio en el que puede probar diversos enfoques a la salud. Coma algo concreto, como un tazón de arroz blanco, y compruebe cómo se siente después. O ingiera muchos hidratos de carbono y pésese al final de la semana. Busque los patrones. ¿Qué alimentos le dan energía y cuáles le dan sueño? ¿Qué alimentos puede tomar sin ganar peso y qué otros le hacen ponerse como el anuncio de Michelin? Cuando entienda los patrones de causa y efecto de su propia dieta, es posible que descubra que son distintos a los de mi experiencia. Por ejemplo, a lo mejor es sensible al trigo o al gluten o tiene una intolerancia a la lactosa, o quizá nunca se siente cansado por la tarde coma lo que coma. Es importante descubrir qué le funciona mejor, y eso requiere experimentación.

En mi caso, ingerir hidratos de carbono simples agota tan eficazmente mis fuerzas que pocas horas después de tomarlos soy capaz de dormirme a los treinta segundos de cerrar los ojos. Las tardes en que he tomado demasiado café uso el arroz blanco como un somnífero, literalmente. Pero a lo mejor su cuerpo reacciona de otra manera o menos dramáticamente al café y al arroz blanco. Para estar seguro, usted tendrá que probarlo. Simplemente recuerde que lo que controla su energía es la química, no la magia.

No he mencionado la pasta en mi lista de hidratos de carbono simples que hay que evitar, y lo he hecho adrede. Según mi experiencia, la pasta no me da sueño ni me pone de mal humor como otros hidratos de carbono simples. La primera vez que descubrí que la pasta no alteraba mi estado de ánimo fue cuando estuve comiendo mucha con el paso de los años y prestando atención a cómo me sentía luego. Mientras que las patatas me envían directo a la butaca de dormir, la pasta es un tentempié estupendo antes del entrenamiento. Cuando más tarde los

estudios confirmaron que la pasta no ocupa un puesto muy alto en el índice glucémico, los descubrimientos encajaron con mi propia experiencia y superaron mi filtro de chorradas. En términos generales, al hablar de la dieta es mejor ser coherente con la ciencia, pero busque también la confirmación mediante su experiencia personal.

Los cacahuetes son otro ejemplo en el que coinciden la ciencia y mi propia experiencia. La ciencia dice que como los cacahuetes tienen una alta concentración de grasas, satisfacen eficazmente el apetito y proporcionan combustible.[2] El resultado imprevisto de añadir a su dieta cacahuetes ricos en grasas es que mejoran su capacidad de perder peso. Mi experiencia encaja perfectamente con la ciencia. Los cacahuetes me sacian, y el patrón que he detectado es que los días que como cacahuetes consumo menos cantidad de otros alimentos.

De igual manera, he descubierto que puedo comer todo el queso que quiera (y la mayoría de días como un montón), que satisface muy bien mi apetito sin cansarme. Además, mientras me comporte con el resto de mi dieta, no subo de peso. No creo que la ciencia me respalde en este punto sobre los beneficios del queso, y si tuviera alto el colesterol ni tocaría esa comida. Tengo ciertas dudas respecto al queso, pero por el momento disfruto del sabor y aprecio su utilidad para calmar mi hambre. Seguiré pendiente de la ciencia a medida que descubra cosas nuevas. Antes de seguir mis sugerencias sobre el queso, consulte con su médico. Sólo menciono el queso porque ilustra mi forma de abordar la selección de alimentos, no porque sea necesariamente una buena elección. Intento ofrecerle un ejemplo racional para sus elecciones dietéticas, no una prescripción concreta para cada persona.

Antes de leer este libro es probable que usted dividiera los alimentos en buenos y malos, o grasos e hipocalóricos, o quizás hidratos de carbono frente a proteínas, o alguna combinación de estas categorías. Todas estas formas de clasificar los alimentos tienen la capacidad de alejarle de las malas elecciones dietéticas. El problema con la visión habitual de los alimentos es que siempre nos hará sentir como si estuviéramos en guerra contra nosotros mismos. Usted desea los alimentos «malos» porque son puñeteramente sabrosos. Tiene que luchar para resistirse a ellos.

La ciencia ha demostrado que los seres humanos tenemos una cantidad limitada de fuerza de voluntad.[3] Si usted usa ese suministro para resistirse a una

tentación, esto limita su capacidad para resistirse a otras. Esforzarse por hacer lo que sea pasa una factura elevada, porque a usted no le interesa usar su fuerza de voluntad y su energía en algo tan poco importante como es mantenerse alejado del cajón de las chuches. Quizá necesite esa fuerza de voluntad más adelante, para algo más sustancial. Lo que necesita es un sistema dietético que no descanse sobre la fuerza de voluntad. Esto significa que debe reprogramar sus preferencias alimentarias, de modo que la fuerza de voluntad sea menos necesaria. En unos instantes le explicaré cómo se hace esto.

Algunos dirán que la idea de reprogramar su cerebro es como la autohipnosis, algo que quizá les resulta desagradable o que creen que no funcionará. Como dije antes, es mejor pensar en su cuerpo como un robot húmedo y programable cuyos resultados dependen del input que le introduzcamos, no de la magia. Imagine que es usted un ingeniero que intenta encontrar la interfaz de usuario para su cuerpo, el robot húmedo, de modo que pueda introducir algunos ajustes útiles. Es como si tuviera una opción de menú llamada «Adormecer» y otra llamada «Energizar». Por el mero hecho de comer hidratos de carbono puede elegir «Adormecer».

Si la idea de reprogramar su mente le recuerda a la dianética de L. Ron Hubbard y el proceso de «auditar» que es esencial para la cienciología, no va desencaminado. La parte en la que acierta es que la dianética también pretende modificar la conducta al cambiar la manera en que se ve a sí mismo y lo que le induce a hacer lo que hace. Lo interesante es que, como ya apunté en páginas anteriores, usted puede obtener buenos resultados aun haciendo lo correcto por motivos equivocados. Por ejemplo, si cree que el alcohol es el pis del diablo, esto puede eliminar el riesgo que tiene de conducir bebido. A menudo se pueden obtener resultados buenos partiendo de paradigmas inexactos. Algunos científicos famosos, algunos científicos y al menos un dibujante de tiras cómicas dirían que los paradigmas inexactos son los únicos que hay.

Por lo que respecta a ofrecer buenos resultados para sus practicantes, ¿la dianética funciona? No tengo datos para responder a esta pregunta. Pero no me sorprendería que las auditorías de la cienciología les sirvieran de algo a algunas personas. Basándome en mi experiencia, creo que podríamos sustituir el proceso de auditoría de la cienciología por un tablero güija y, aun así, habría personas que obtendrían resultados positivos.

El vínculo entre la comida y el ejercicio

La opinión tradicional sobre cómo hay que mantener el peso es que, para obtener buenos resultados, hay que hacer ejercicio y vigilar la dieta. Esto es una gran verdad, pero una forma más útil de abordar la conexión entre la comida y el ejercicio es decir que no son socios igualitarios. Un paradigma más práctico sostiene que la comida es el combustible que posibilita hacer ejercicio. Cuando almuerce a base de hidratos de carbono simples, verá que necesita echar un sueñecito más de lo que le apetecerá pasarse una hora en la cinta continua. Si se atiborra de comida para cenar, igual cancela sus planes de salir a correr. Si mantiene una dieta equilibrada le apetecerá más hacer ejercicio, lo cual le inducirá a hacerlo. El punto de partida para la buena salud es la dieta. Una vez controle bien su dieta, su nivel de energías aumentará y verá que tiene más ganas de hacer ejercicio.

Cambiar de dieta e iniciar una rutina de ejercicios al mismo tiempo puede resultar el doble de duro, al menos de la forma habitual en que lo hace la gente, porque ambos objetivos exigen fuerza de voluntad. Una forma más inteligente de abordar el tema es usar un sistema para eliminar la fuerza de voluntad de sus decisiones dietéticas (enseguida le explicaré cómo) y dejar que su energía incrementada le lleve a la preferencia natural de estar más activo. Más adelante le diré algo más sobre el ejercicio. La idea central tanto para la dieta como para el ejercicio es que necesita reducir el grado de fuerza de voluntad que exigen. Cualquier otro enfoque resulta insostenible.

Romper la adicción a los hidratos de carbono simples

La fuerza de voluntad necesaria para resistirse a los hidratos de carbono simples como son las patatas blancas, el pan blanco y el arroz blanco tiene que nacer en alguna parte y, como ya le dije antes, los estudios demuestran que usar la fuerza de voluntad para hacer algo reduce la cantidad de que dispone para resistirse a otras tentaciones. En mi caso el enfoque que funciona conlleva robar la fuerza de voluntad a esa parte de mi cerebro que intenta evitar comer en exceso. A lo mejor le apetece probar mi método. Durante unos meses, coma la cantidad que le apetezca de cualquier cosa que no sea un carbohidrato simple. Esto liberará su fuerza de voluntad para usarla en evitar esos hidratos de carbono simples deliciosos y tan cómodos.

Si usted tuviera hambre y yo le dijera que no podría comer ese delicioso panecillo de la cesta que tiene delante, le costaría mucha fuerza de voluntad resistirse. Pero si le dijera que no puede comerse ese delicioso panecillo pero sí cualquier otra cosa que le apeteciera, y además dispondría de ella en ese mismo

instante, de repente le costaría poco resistirse al panecillo. Una alternativa atrayente hace que la fuerza de voluntad sea menos necesaria. Libera sus reservas de fuerza de voluntad para darles otro uso. Según mi sistema, lo único que tiene que hacer es comer la cantidad que quiera de cualquier alimento que no sea un carbohidrato simple, y seguir esta línea durante unos meses.

Este plan, ¿le haría ganar peso durante unos meses? A algunas personas quizá. Pero el corto plazo no importa; si se mete en esto es pensando en el largo plazo. Es un sistema, no una dieta con un peso meta concreto. Recuerde que las metas son una trampa. Lo que quiere no son metas, sino sistemas. La primera parte de mi sistema consiste en romper su adicción a los hidratos de carbono simples.

Según mi experiencia, una vez ha superado esa adicción no es difícil recuperarse del atracón ocasional de patatas fritas. La comida no es como el alcohol, donde una sola copa puede volver a hundir en la adicción al alcohólico. Para alguien que ha superado la adicción a los hidratos de carbono, zamparse un trozo de pan no es más que un guijarro en el camino.

Si durante algunos meses se concede permiso para comer la cantidad que quiera de los alimentos que no contienen hidratos de carbono simples adictivos, descubrirá varias cosas. De entrada, si no tiene los hidratos de carbono simples dispondrá de más energía. Eso hará que se mantenga más activo, lo cual a su vez quema calorías.

Otro cambio que detectará al cabo de unos pocos meses sin comer hidratos de carbono simples es que su deseo de tomarlos empezará a disminuir. La sensación que le da de preferir ciertos alimentos puede ser en realidad más una adicción que una preferencia genuina. Por ejemplo, hubo un periodo dilatado de mi vida en la que no podía pasarme un solo día sin comerme una barrita gigante de Snickers. El primer bocado me producía una sensación de euforia que disfrutaba en cada célula de mi ser. Pero al cabo de unos meses de comer la cantidad que me apeteciera de alimentos saludables, perdí el deseo de ingerir barritas Snickers. Lo que yo pensaba que era cierto tipo de disposición genética hacia el chocolate era en realidad una adicción. Después de unos pocos meses de privarme de chocolate perdí el deseo. Más adelante, cuando me comí una barrita Snickers sólo para ver qué pasaba, apenas la disfruté. Me pareció un cúmulo de calorías innecesarias.

Dejemos claro que no incluyo las barritas Snickers en la categoría de hidratos de carbono simples que le privan de energía. Mi experiencia fue que,

por lo general, la combinación de chocolate y cacahuetes me animaba, exactamente como sugieren los anuncios de Snickers. Mi único problema con las barritas es que me pasaba con la cantidad.

He tenido menos éxito a la hora de no desear el arroz blanco y las patatas. Parece ser que tengo una preferencia genuina por esos sabores. Pero los deseos no son tan fuertes como para renunciar a una manzana a cambio de comer mal. Hoy día, cuando veo un buen puré de patata, automáticamente lo asocio con la idea de que, si lo comiera, al cabo de una hora estaría hecho polvo. Y si eso no basta para mantener mi mano lejos del tenedor, me doy permiso para comer lo que me dé la gana de los alimentos saludables. Normalmente esta distracción funciona.

Coca-Cola light

Para serle totalmente sincero, a lo largo de mi vida he trasegado demasiada Coca-Cola light. He llegado a beberme, por rutina, hasta una docena de latas al día. Todo esto lo hice desde el conocimiento de que prácticamente todos los médicos y expertos en dietética advertían contra este proceder. Mi problema era que disfrutaba de verdad cada Coca-Cola light que me tomaba, y cuando consulté a la ciencia para enterarme de los riesgos para la salud, vi muchas correlaciones pero no causaciones definidas. Pero mantuve los ojos abiertos por si la ciencia se decantaba por uno u otro lado.

Hace unos meses, como parte de mi proceso para escribir este libro, sometí a una prueba definitiva mi concepto de la gestión del deseo: dejé de tomar Coca-Cola light, del todo, después de cuarenta y pico años de consumirla más que habitualmente. La primera semana confieso que fue dura. Pero cada vez que me apetecía una Coca-Cola me tomaba un café, que también me encanta, lo cual redujo en gran medida mi necesidad de tirar de fuerza de voluntad. La primera semana fue un reto. A la cuarta semana, me resultaba fácil resistirme a la Coca-Cola light. Ocho semanas después, considero que la Coca-Cola light es un poco de agua coloreada repleta de sustancias químicas que no necesito. He perdido totalmente el deseo de beberla, y eso no me exigió gran cosa en términos de fuerza de voluntad, excepto los primeros días. Incluso disfruto de mi consumo más asiduo de café, porque me siento más despierto todo el día. Además, según la ciencia, el café tomado con moderación fomenta la buena salud.[4]

El motivo de que eligiese la Coca-Cola light para mi prueba de eliminación de deseos es que, aunque no estoy convencido de que un refresco con gas sea

especialmente perjudicial si se toma de tanto en tanto, no estaba tan seguro de que beberse doce latas diarias contribuyera a una buena salud. Y aunque los estudios sobre los peligros que revisten las bebidas carbonatadas no son del todo convincentes, al menos para mí, en determinado momento el puro volumen desmesurado de las correlaciones negativas sobre la salud llegó a un punto álgido para mi evaluación personal de los riesgos. De modo que, sólo para dejarlo claro, personalmente no soy consciente de que existan problemas de salud demostrados que se desprendan del consumo ocasional de un refresco light. Es, simplemente, que no me gustan las probabilidades.[5]

Cómo saber qué comer

Una de las barreras principales para comer sano es el factor de la incomodidad. Para la mayoría de nosotros la vida es tan ajetreada que la comodidad puede más que la mayoría de otros factores. Hacemos lo que es más fácil aun sabiendo que esto acorta nuestra vida. Lo que usted necesita es que los alimentos sanos sean más cómodos de conseguir que los alimentos deletéreos. Le daré unas cuantas pistas que pueden serle útiles. Pero primero déjeme que le describa lo difícil que es siquiera saber lo que es saludable, y mucho más encontrarlo.

He observado que la mayor parte de las personas cree que ya sabe qué alimentos son saludables. La gente sabe que las verduras son buenas para nosotros y las hamburguesas con queso, no. Pero no hace falta escarbar mucho en los detalles de las alternativas dietéticas antes de que incluso las personas más enteradas empiecen a tener sus dudas. ¿Será positivo comer huevos esta semana? ¿Y pan de centeno? ¿Y mantequilla? ¿Y pavo? Pronto llegamos a áreas grises y a zonas en las que incluso los expertos pueden discrepar.

Supongamos que usted está tan bien informado que puede clasificar con precisión los alimentos en las categorías de buenos y malos sin equivocarse nunca. Esto es sólo una fracción de lo que necesita saber. Dentro de la categoría de alimentos saludables, ¿es capaz de seguir clasificando? Si puede, tiene sentido que se quede con lo mejor de lo mejor y evite el cuadrante inferior de los llamados «alimentos saludables». ¿Es mejor una manzana que el brécol? Un aguacate, ¿es mejor que un plátano? ¿Cómo mejoraría su salud si tomase los alimentos más saludables de todos y evitara aquéllos que, aun siendo buenos, no son los mejores? ¿Supone una diferencia grande o pequeña?

¿Hasta qué punto es difícil introducir variedad en su dieta? Podría ser fácil

tomar una serie de alimentos variados con nombres y aspectos distintos, pero ¿difieren en el nivel nutricional? ¿Qué le sentará mejor, comerse una manzana y una naranja o una manzana y un tomate? ¿Cuál de ellos le proporciona un empujón nutricional más completo?

Cualquier médico o nutricionista le dirá que seguir una dieta equilibrada le aportará todas las vitaminas y los minerales que necesita. Esta opinión la acepta casi el cien por cien de todas las personas informadas. El problema es que es matemáticamente imposible. Se lo puede demostrar a sí mismo si busca en Google la información nutricional de todo lo que come un día determinado en el que esté seguro de que ha tomado alimentos suficientemente variados y saludables. Yo he hecho este experimento y he descubierto que es imposible siquiera acercarse a las recomendaciones sobre la ingesta diaria de vitaminas y minerales que estipula el Gobierno estadounidense. Para acercarse a ellas tendría que zamparse una carretilla de comida.

El punto débil nutricional de los alimentos normales es lo que, hace algunos años, me impulsó a sacar al mercado el Dilberito. Pensaba que sería una forma de hacer algo bueno por el mundo que me había dado tantas cosas a cambio de Dilbert. El proyecto de burritos reforzados fracasó como la mayor parte de las cosas que he hecho, pero durante el proceso aprendí muchas cosas sobre las vitaminas y los minerales. Lo más importante que descubrí es que la nutrición se presenta como una ciencia, pero en realidad en torno al 60 por ciento no es más que un cúmulo de chorradas, suposiciones, hipótesis incorrectas y marketing.

Durante el proceso de fracasar en el negocio de los burritos reforzados, descubrí la mayoría de las cosas que leerá en este capítulo. Eso es lo que yo llamo caer hacia delante. Siempre que uno aprende algo útil avanza un paso. En este caso, es probable que mi atención a la dieta saludable aumentase mis años de vida.

En ciertas áreas reducidas, la ciencia nutricionista es razonablemente sólida. Los investigadores saben que las embarazadas necesitan vitamina E. Sabemos que la vitamina C es necesaria para evitar el escorbuto. Y los datos sugieren cosas positivas sobre la vitamina D. Existen otras vitaminas que también son claramente beneficiosas. Pero si se fija en cualquier estantería llena de productos con vitaminas y minerales en una tienda, la mayoría de ellos no se ha estudiado hasta el punto en que usted querría teniendo en cuenta que son productos para la

salud.

Para complicar aún más la ciencia de la nutrición, existe el inconveniente de que no hay dos personas iguales. Una vegetariana de 60 kilos que intenta quedarse embarazada, ¿necesita las mismas vitaminas y minerales que un minero obeso que padece gota? No hay dos personas que tengan exactamente el mismo estilo de vida, grado de salud y genética.

Si bien mi empresa de burritos reforzados se vino abajo por motivos empresariales ordinarios, habría acabado abandonándola, porque perdí la fe en que la ingesta diaria recomendada de vitaminas y minerales sea lo bastante creíble. Durante los años del Dilberito parecía que cada semana salía un estudio nuevo que desafiaba lo que yo creía saber. Era de lo más perturbador.

Es imposible saber con precisión qué debe comer y con cuánta frecuencia debe hacerlo. La ciencia nutricionista está increíblemente incompleta. Como mucho, podrá evitar los errores dietéticos evidentes. Pero si la ciencia no nos ofrece certidumbres, a veces usted puede llegar a la verdad mediante la observación personal y el reconocimiento de patrones. Si conoce a alguien que mantiene un peso ideal siendo adulto, sin contar con los servicios de un chef o un entrenador personales, ¿no le gustaría saber cómo lo hace? Pregunte a cualquiera que tenga un peso correcto qué es lo que come, y luego esté atento para detectar el patrón. Voy a romper el hielo siendo el primero en describir mi dieta.

Ejemplo de dieta de su amigo el list(ill)o

Permita que le cuente lo que como y qué me funciona, como ejemplo que puede serle útil para planificar sus propias estrategias alimentarias. Y sí, ya sé que suena muy egocéntrico eso de «¡Coma como yo!» Pero no le recomiendo que siga mi ejemplo de dieta. Siendo coherente con el resto de este libro, lo único que hago es ofrecerle algunos datos extra dentro de los cuales podrá detectar, espero, algunos patrones útiles. Como referencia, hace poco comprobé que mi índice de grasa corporal está en torno al 16 por ciento, lo cual está bien para un varón adulto. Veamos una lista bastante completa de los alimentos que constituyen el fundamento de mi dieta semanal. Puedo comer la cantidad que quiera de los alimentos de esta lista, que además me gustan, y mientras me mantenga activo no subiré ni medio kilo de peso.

- Plátanos
- Barritas proteínicas

- Cacahuetes
- Frutos secos variados
- Queso
- Pasta de trigo integral
- Edamames (brotes de soja)
- Brécol
- Coliflor
- Coles de Bruselas
- Pescado
- Lechuga
- Tomates
- Manzanas
- Peras
- Zanahorias
- Rábanos
- Pepinos
- Quinoa
- Arroz integral
- Frutos del bosque

Lo primero que quizás haya detectado en mi lista es que la mayoría de los alimentos que tengo en casa son cómodos. Puedo coger un puñado de frutos secos y una manzana y llamarlo almuerzo.

También preparo pasta y la guardo en la nevera, junto con verduras que he hecho al vapor en el microondas. Cuando quiero algo caliente y que me sacie, mezclo las verduras con la pasta, añado un poco de mantequilla, lo paso por el microondas dos minutos y añado pimienta y parmesano. He aprendido a usar mi pereza de forma positiva. Siempre como lo que me resulte más cómodo a lo largo del día, y si las únicas opciones a mano son alimentos sanos, la pereza me hace tirar en la dirección correcta. La pereza puede ser un instrumento poderoso.

Mientras escribo esto tengo la nevera llena de alimentos sanos y ya cocinados. En un contenedor de plástico tengo unas fresas lavadas y cortadas junto con unas moras. Otra fiambrera tiene coles de Bruselas cocidas al microondas y cortadas. Otra tiene una mezcla de quinoa y arroz integral (que viene precocinado), mezclado con edamames salteados, zanahorias y brécol. Lo que hago literalmente es abrir la fiambrera, pongo el contenido en un tazón

pequeño y lo dejo dos minutos en el microondas. Dentro del propio plato hay una variedad suficiente como para almorzar tres días lo mismo sin aburrirme. Añada un poco de pimienta y parmesano y es delicioso.

En la nevera también tenemos fiambreras con zanahorias y apio, cortados previamente y lavados, y conservados en agua. Aquellos días en los que lo único que me viene a la mente al pensar en comida es «más», las zanahorias y el apio me proporcionan una alternativa totalmente saludable. Las considero más distracciones que alimentos.

El truco para comer sano es eliminar de la ecuación dietética la fuerza de voluntad. La pereza puede inducirle a elegir alimentos saludables si es lo bastante listo como para hacer que sean los que tiene más a mano por casa. Aún puede incrementar más su fuerza de voluntad permitiéndose comer toda la cantidad que quiera de los alimentos saludables, al menos hasta que se le pasen las ganas de tomar los menos aconsejables.

Para cenar, que es cuando suelo estar acompañado, no soy tan estricto para evitar los hidratos de carbono simples, sobre todo cuando sé que me acostaré pronto, cuando prefiero tener sueño. Las opciones que suelo elegir en comida para llevar son:

Para llevar

Bocadillos vegetales del Subway

Pizza vegetariana

Comida china

Comida india

Sepa por qué come

Comemos por más de una razón. Me resulta útil entender qué me hace comer, de modo que pueda adaptar en consecuencia la elección de mis alimentos.

Por ejemplo, los científicos saben que su cerebro activa la sensación y las hormonas del hambre, como la leptina y la ghrelina, cuando usted no duerme lo suficiente.[6] La próxima vez que tenga uno de esos días en los que no logra quedarse harto por mucho que coma, pregúntese cuánto durmió la noche anterior. Le sorprenderá con qué frecuencia una mala noche de sueño le hace comer en exceso.

Cuando el cansancio activa su hambre pero usted ha ingerido todas las calorías que necesita por un tiempo, pruebe a comer cacahuetes o frutos secos

variados para saciar su apetito. El queso también funciona, al menos para cumplir ese propósito concreto. La grasa de esos alimentos actúa como saciante. Los frutos secos y el queso tienen muchas calorías, pero descubrirá que saciar su apetito a costa de adquirir algunas calorías extra sigue arrojando un beneficio neto cuando la alternativa es comer hasta dejar pelada la cocina.

A menudo me descubro comiendo por influencia social, porque alguien más de la familia se está tomando un tentempié en la cocina. Entro y me pongo a charlar, y cuando me doy cuenta ya hay algo innecesario camino de mi estómago. Es casi automático e irreflexivo. Soy lo bastante consciente como para elegir los alimentos más bajos en calorías. No necesito frutos secos ni queso, porque en realidad no tengo hambre. Sólo necesito algo que hacer mientras charlo. Por lo tanto, busco en la nevera apio, zanahorias o pepinos, alimentos que ya he preparado y están listos para el consumo. Cuando usted coma por motivos sociales, elija siempre las opciones menos calóricas. Si el motivo por el que come no es el hambre, no tiene que apaciguar su apetito.

Cómo hacer que los alimentos saludables sepan bien

Quizás el principal obstáculo para comer sano es el sabor. Puede que le encante el sabor de todas esas cosas que no le benefician, y que se muestre menos entusiasmado con los llamados alimentos sanos. Como amigo suyo que sigue una dieta vegetariana coma algo de pescado de vez en cuando, le diré cómo obtener el gusto que necesita de unos alimentos que, por otro lado, son aburridos.

La primera norma para comer bien es evitar los alimentos que le parezcan un castigo. No dan medallas por engullir un gran bol de aburrimiento. Si seguir una dieta saludable le parece desagradable, es que la ha enfocado mal. Además, así desperdicia su suministro limitado de fuerza de voluntad. A lo mejor tiene su propia lista de alimentos espantosos pero sanos. Siéntase con libertad de evitarlos siempre que eso le deje muchas otras opciones.

He descubierto que la mayoría de personas que tiene una dieta incorrecta cree que los alimentos saludables tienen un sabor soso o desagradable. Esta impresión es doblemente cierta si lo primero que le viene a la mente cuando piensa en una dieta vegetariana es el tofu, y he comprobado que esto suele pasar. Como servicio a la comunidad, a continuación incluyo una lista de los condimentos, especies e ingredientes que pueden añadir sabor a la mayoría de alimentos que, de otro modo, serían insulsos. Éstas son las sensaciones gustativas de las que vivo mientras no siento ni el más mínimo remordimiento

por perderme grandes sabores. Sus gustos serán distintos a los míos, de modo que esto no es más que una pauta para clarificar cuántos sabores puede disfrutar si sigue una dieta saludable:

Sabores vegetarianos
Salsa de soja
Cilantro
Limón
Sal
Pimienta
Mantequilla (o sucedáneo)
Ajo
Cebolla
Curry
Queso
Salsa de tomate
Otras salsas
Caldo vegetal
Miel
Aliños de ensalada
Vinagre balsámico
Salsa de judías negras
Salsa picante

Ya habrá visto que en mi lista figuran la sal y la mantequilla, cosas que seguramente usted asocia con una mala dieta. Me gustaría romper una lanza a favor de la inclusión de cantidades abundantes de sal y mantequilla en su dieta, siempre que las añada a los alimentos que, por lo demás, son saludables.

Aquí deseo recordarle una vez más (porque por mucho que insista nunca será suficiente) que no deje que los dibujantes le demos consejos sobre salud. Antes de montar un lamedero de sal en el comedor o zamparse la barra de mantequilla a bocados, consulte con su médico. Lea el argumento que propongo a continuación y expóngalo a su médico antes de ir a por todas y provocarse un ataque cardíaco.

Empecemos con la sal. Durante años la ciencia nos ha ofrecido informes contradictorios sobre los riesgos para la salud que presenta la sal para las personas que no corren un riesgo elevado de padecer una cardiopatía. Dado el

número de estudios realizados para descubrir los peligros ocultos de la sal, a estas alturas ya deberíamos tener una respuesta clara. La ciencia no nos la ha dado.

En esta vida todo es un riesgo calculado, y he decidido que usar la sal todo lo que quiera me permite disfrutar a fondo de algunos alimentos saludables que, de otro modo, nunca probaría. Por ejemplo, una zanahoria con sal es deliciosa, pero sin sal es como masticar un palo. Las coles de Bruselas al vapor y con sal son uno de mis alimentos favoritos, pero sin condimentarlos no me saben a nada.

La clave para disfrutar de la sal sin preocuparse de tener un ataque cardíaco es que es necesario mantener una dieta sana en general, hacer ejercicio regularmente y tener un índice de masa corporal saludable. También ayuda no tener hipertensión. Si está usted como un tonel, come cerdo para desayunar y todos sus tíos murieron a causa de una cardiopatía, seguramente su médico le quitará la sal de la dieta, sólo para estar tranquilos. Tenga en cuenta que seguramente su médico no es un experto en sal, y su primer instinto será siempre precaverse. En Internet puede encontrar montones de información sobre estudios acerca de la sal. Tome una decisión pero mantenga los ojos abiertos, porque regularmente aparecen nuevos estudios sobre la sal.

Mi argumento a favor de la mantequilla se parece al de la sal. La mantequilla es un buen supresor del apetito, y al igual que la sal me ayuda a disfrutar de los alimentos saludables. El brécol al vapor con un poco de mantequilla y pimienta está delicioso. El brécol sin nada aburre. Si la mantequilla le ayuda a comer más verduras, y tiene su peso controlado, seguramente su consumo es un riesgo aceptable. Para estar seguro consulte con su médico.

Puede hacer un experimento sobre la cualidad supresora de apetito del queso y de la mantequilla. Un día pruebe unas verduras al vapor con mantequilla y parmesano y recuerde cómo se siente después. Al día siguiente, pruebe verduras al vapor con salsa de soja. La salsa de soja es un sabor estupendo, pero antes de haberse zampado el último bocado volverá a sentir hambre. La salsa de soja funciona mejor cuando está almorzando o cenando con más personas o ingiere grasas saludables bajo alguna otra forma para ayudarle a sentirse satisfecho.

Piense en el tema de comer sano como un sistema en el que usted experimenta constantemente con diversos aderezos y salsas hasta que sepa exactamente lo que más le gusta. Lo que le interesa es ver una hortaliza y saber de inmediato cinco maneras para hacerla deliciosa, al menos dos de las cuales no exijan mucho esfuerzo. Cuando cambia lo que sabe sobre añadir sabor a los

alimentos, esto alterará su conducta. Ya no necesitará tanta fuerza de voluntad para resistirse a los alimentos nocivos, porque se sentirá más atraído por los saludables.

Ajuste su estilo de vida para comer saludable

Como dije antes, los estudios demuestran que tener amigos con sobrepeso puede inducirle a engordar.[7] Yo no me fío automáticamente de los estudios que revelan correlaciones sin conocer el mecanismo subyacente en ellas, pero me he dado cuenta de que mi peso fluctúa dependiendo de las compañías de las que me rodeo. Actualmente, mi socio comercial en un proyecto secundario es un atleta que participa en una ironman.[8] Cuando escribo este párrafo estoy sentado al lado de un amigo que parece recién salido de la portada de una revista de fitness. Durante más o menos todo el año pasado he estado más tiempo con personas que están en una forma física excelente que en cualquier otro momento de mi vida. En su mayor parte, esto es una coincidencia. Pero, tal como sugieren los estudios, de alguna manera he logrado adquirir la mejor forma física que he tenido de adulto. Y no siento que haya empleado ninguna fuerza de voluntad extra para conseguirla. Da la sensación de que la influencia social me lo ha facilitado. No sé si el motivo es que me siento competitivo o que las personas, de forma natural, imitan a quienes les rodean de la misma manera que adoptamos los acentos cuando viajamos a otras partes del país. Sea cual fuere el motivo, la ciencia, el sentido común y mi propia experiencia están de acuerdo: relacionarse con personas en buena forma le induce a parecerse a ellas. Esto supera mi filtro de chorradas.

No propongo que deje de aceptar las invitaciones de sus amigos con sobrepeso. Pero en el capítulo siguiente sobre el ejercicio le sugeriré que si tiene la oportunidad se una a algún equipo deportivo. Esto ampliará su círculo social para incluir a las personas a quienes les gusta el ejercicio. Con el tiempo sus amigos deportistas jugarán un papel más destacado en su vida social. Esto sólo puede beneficiarle.

La opción vegetariana

Durante la mayor parte de mi vida adulta fui vegetariano. Hace poco introduje un poco de pescado en mi dieta, sólo por los beneficios que tiene para la salud. Cuando surge el tema de mi dieta, la gente a menudo me pregunta cómo obtengo las proteínas necesarias, por qué me hice vegetariano y cuánto tengo que esforzarme para encontrar alimentos vegetarianos buenos. Voy a responder a

estas preguntas porque a lo mejor algunos de ustedes están al borde de renunciar a la dieta tradicional basada en la carne.

No recomiendo una dieta vegetariana, ni de ningún otro tipo, porque no soy médico. También es bastante evidente que cientos de millones de personas consumen carne, disfrutan cada vez que lo hacen y acaban muriendo por todo tipo de razones no relacionadas con ese consumo cárnico. También estoy convencido de que morir a los ochenta años no es peor que morir a los cien. Si su dieta a base de carne es una bomba con una mecha suficientemente larga, es posible que acabe con usted más o menos en el momento que ya había previsto.

No me fío de la ciencia que respalda el movimiento vegetariano, porque sus adeptos tienen motivos que trascienden la nutrición. Algunos vegetarianos siguen esta dieta para proteger a los animales, otros porque quieren frenar el cambio climático, y a todos les ciega en parte la disonancia cognitiva que acompaña automáticamente todo estilo de vida que se elige.

Para complicar las cosas, uno espera que la industria cárnica presente argumentos convincentes a favor de una dieta no vegetariana, con sus tablas y sus gráficos, y que ridiculice las afirmaciones de los vegetarianos. Los ciudadanos no podemos más que contemplar el espectáculo y usar nuestro filtro antichorradas lo mejor que sepamos.

Mi filtro me dice que los beneficios para la salud de una dieta vegetariana son probablemente reales y, también probablemente, sustanciales. Los estudios parecen apuntar en esa dirección.[9] La ciencia ofrece un componente del filtro de la verdad. El segundo filtro es que siempre que oímos que un tipo de cincuenta años ha tenido un ataque cardíaco, casi siempre se trata de un carnívoro obeso con una barbacoa bien amortizada. Es cierto que entre el público general no hay suficientes vegetarianos como para que me fíe del todo de mis observaciones anecdóticas, pero estas observaciones son coherentes con la ciencia, y en ocasiones eso es lo máximo que podemos hacer.

La respuesta básica: sigo una dieta vegetariana (incluyendo algún que otro plato de pescado al mes) porque no digiero bien la carne, y creo que hay bastantes probabilidades de que mi dieta, vegetariana en su mayor parte, sea beneficiosa para mi salud. Pero no creo que una persona que consuma cantidades moderadas de carne de pollo y marisco, con algún que otro bisté para variar, esté tomando una decisión necesariamente estúpida. Si una persona que come carne con moderación está en buena forma general y consume también mucha fruta y

verdura, respeto su proceder. Todo el mundo tiene una preferencia distinta respecto al riesgo y a la recompensa.

La siguiente pregunta que formula la gente es cómo los vegetarianos obtenemos las proteínas necesarias. La respuesta tiene dos partes. La primera conlleva entender que la mayoría de adultos obtiene las proteínas necesarias, al menos en Estados Unidos.[10] Un vegetariano no tiene que esforzarse mucho para llegar al mínimo.[11] Pase esta afirmación por su filtro antichorradas preguntándose si ha oído hablar de un vegetariano que haya recibido atención médica por una deficiencia proteínica. Yo no conozco ningún caso. Si no hubiera manera de que los vegetarianos obtuviesen las proteínas necesarias, y esto supusiera un riesgo para la salud, los médicos lo dirían. Es posible que un médico aconseje a un vegetariano que coma más soja y frutos secos, pero no hace falta mucho más.

Lo que sí hará su médico cuando le confiese que es usted vegetariano es recomendarle complementos, como los grasos omega-3 y las vitaminas B_{12} y B_6.[12] Tales cosas son difíciles de conseguir siguiendo una dieta vegetariana estricta, y los estudios demuestran que usted las necesita. Quizá su médico le formule algunas preguntas sobre qué come, para asegurarse de que no sólo es Wonder Bread[13] y caramelos. Pero si sigue una dieta vegetariana sensata, seguramente su médico no le recomendará complementos vitamínicos.

La segunda parte de la obtención de proteínas al ser vegetariano es definir qué alimentos son las mejores fuentes proteínicas. Las principales en mi caso son:

- Edamames (soja)
- Frutos secos
- Barritas proteínicas (proteína de suero de leche)
- Pasta (trigo integral)
- Queso
- Verduras de todo tipo
- Batidos proteínicos después de un entrenamiento

La siguiente pregunta que formula la gente es la incomodidad que supone ser vegetariano. Lo cierto es que es un tanto incómodo, sobre todo cuando la familia come carne o me invitan a almorzar cuando estoy de viaje. Como durante la

primera mitad de mi vida consumí carne, sé lo problemático que parece desde el otro punto de vista. Da la sensación de que ser vegetariano conlleve mucho trabajo y no quede bien en sociedad. Pero mi experiencia me dice que, una vez uno se mete de lleno, cambia su actitud hacia esa incomodidad. No desaparece nunca, pero siempre hay maneras de soslayarla y, siendo adulto, perderse un almuerzo de vez en cuando es más una oportunidad de perder peso que una tragedia. Uno aprende a verlo desde este ángulo. Nunca me siento una víctima de mis preferencias dietéticas. Siempre me siento el tío con suerte que no se pasó comiendo en la fiesta, y que tiene la opción de zamparse más tarde un buen cubo de palomitas con mantequilla sin sentirse culpable por las calorías que tienen. Todo compensa.

Me resulta más fácil ser vegetariano en California de lo que me resultaría, pongamos, en los estados del medio oeste del país. Una vez me alojé en un hotel de Kansas City que sólo disponía de dos opciones vegetarianas en todo el menú. Elegí las patatas fritas y la ensalada. Cuando llegó el servicio de habitaciones, las patatas fritas estaban recubiertas de salsa de ternera, y la ensalada, repleta de trocitos de beicon. No creo que pudiera vivir en ese estado. En California, y en la mayoría de lugares que visito, cada restaurante tiene opciones vegetarianas.

Una vez empieza una dieta vegetariana, la incomodidad queda más que superada por cómo se siente su cuerpo después de una colación y por la sensación de superioridad que nos invade cuando hacemos algo que a otros les parece complicado. La moraleja: ser vegetariano parece mucho más difícil de lo que es. Yo nunca lo he considerado una carga.

El café

Si usted no toma café, debería pensar en tomarse entre dos y cuatro tazas diarias. Esto puede ponerle más alerta y contento, y ayudarle a ser más productivo. Incluso puede hacerle vivir más tiempo. El café también puede inducirle a hacer ejercicio, y contiene antioxidantes beneficiosos y otras sustancias asociadas con la disminución del riesgo de padecer una embolia (sobre todo entre las mujeres), la enfermedad de Parkinson y la demencia. El café también está asociado con la reducción del riesgo de padecer arritmias, diabetes del tipo 2 y determinados tipos de cáncer.[14, 15]

Cualquiera de estos beneficios del café sería convincente, pero cuando se toman en su conjunto son determinantes.

Hace una hora pensé en ponerme a escribir un rato este libro, pero no

disponía de la energía o la concentración suficientes para sentarme a trabajar. Sin embargo, sí la tuve para prepararme un café. Después de haberle dado unos sorbos, me sentí más contento trabajando de lo que lo hubiera sido con cualquier alternativa de ocio. Literalmente, el café me hace disfrutar del trabajo. No necesito fuerza de voluntad.

El café también le permite controlar sus niveles de energía, de modo que disponga de más cuando la necesite. Según mi experiencia los bebedores de café tienen momentos álgidos más intensos y bajones menos bajos (por lo que respecta a su energía) que quienes no consumen café, pero esta correlación funciona. Puedo garantizar que cuando trabajo lo hago con la mente muy despejada, y además permito que mi intelecto descanse mientras hago las tareas de la casa y otras actividades sencillas.

El aspecto más negativo del café es que una vez se vuelve adicto a la cafeína, puede asaltarle una «cefalea de café» si pasa demasiado tiempo sin tomarse una taza. Lo bueno es que el café es una de las bebidas más abundantes en este mundo, de modo que pocas veces tendrá que preocuparse por no disponer de una taza.

El café cuesta dinero, requiere tiempo, hace que le huela el aliento y le hace orinar demasiado a menudo. Si se ha pasado tomándolo, también puede ponerle nervioso. Pero si sueña usted con el éxito y quiere trabajar con la mayor claridad mental posible, el café es una buena apuesta. Lo recomiendo mucho. De hecho, lo recomiendo hasta el punto de que compadezco sinceramente a quien no haya desarrollado este hábito.

La hipótesis de la unidad de placer

No creo que sea una coincidencia que las celebridades logren permanecer esbeltas. Está claro que tienen el tiempo libre y los recursos para conseguirlo. Para ellas, además, la buena forma física tiene una vertiente económica tremenda. Pero creo que las celebridades tienen otro as en la manga, porque en general sus vidas son maravillosas. Cuanto más feliz sea en un área de su vida menos esfuerzo invertirá en buscar la felicidad en otra parte. Y esto se puede traducir en que le importe menos la calidad de su comida por lo que respecta a su sabor.

Por ejemplo, si le diera a elegir entre comer su plato favorito o ver un programa aburrido de televisión, seguramente elegiría el plato sabroso. Pero si le diera a elegir entre comer su plato favorito o viajar al lugar de sus sueños que tiene de todo menos un menú excelente, elegiría esta segunda opción. Comer

bien depende mucho de las alternativas no alimentarias. Si toda su vida está en orden, le resultará mucho más fácil tener el peso ideal.

Por supuesto, este es un problema circular, porque alcanzar un peso saludable es parte importante de lo que puede mejorar la calidad de su carrera, su salud y su vida social. Tiene que comer bien para disfrutar del resto de su vida, y necesita el resto de su vida para estar en buena forma y resistirse mejor a las malas opciones alimentarias. Todo está relacionado. Por eso incluyo la dieta y la forma física en un libro sobre el éxito. Si usted goza de buena salud, obtendrá el éxito más fácilmente. Y si obtiene el éxito sin buena salud, no disfrutará de él.

Resumen sobre la alimentación saludable

La dieta sencilla sin fuerza de voluntad

1. Preste atención a su grado de energía después de comer determinados alimentos. Encuentre su patrón.
2. Elimine de su casa los alimentos perjudiciales que agotan su energía.
3. Tenga a mano alimentos saludables cómodos (p. ej., manzanas, frutos secos, plátanos) y deje que la pereza sea su copiloto para comer bien.
4. Deje de comer alimentos que le creen adicción: arroz blanco, patatas blancas, postres, pan blanco, alimentos fritos.
5. Coma la cantidad de alimentos saludables que quiera, siempre que lo desee.
6. Duerma lo suficiente, porque el cansancio da sensación de hambre.
7. Si su hambre es fruto del cansancio, pruebe alimentos saludables con grasa, como los frutos secos, aguacates, barritas de proteínas y queso, para aliviar la sensación de hambre.
8. Si sólo come por motivos sociales, elija las opciones más sanas con menos calorías.
9. Aprenda a sazonar sus alimentos saludables pero aburridos.

Con el tiempo perderá su adicción a los alimentos nocivos sin sentir que es un sacrificio.

Esto es un sistema para comer bien a largo plazo. La manera más impecable de identificar a quienes no lograrán bajar de peso es que tienden a decir cosas como «Mi objetivo es perder cinco kilos». A menudo las metas para bajar de peso funcionan a corto plazo, pero si necesita fuerza de voluntad para no recuperar el peso perdido, a la larga está condenado. La única manera de triunfar a largo plazo es usando un sistema que supere su necesidad de recurrir a la

fuerza de voluntad.

1En el capítulo que viene a continuación sobre la forma física le hablaré del ejercicio y de cómo influye en el estado de ánimo. La dieta afecta al mismo de dos formas: influyendo en su grado de energía y afectando, directa o indirectamente, a la química cerebral. El ejercicio hace algo parecido. Debe optimizar ambos aspectos. F. N. Jacka y al., "Associations Between Diet Quality and Depressed Mood in Adolescents: Results from the Australian Healthy Neighbourhoods Study", Australian & New Zealand Journal of Psychiatry 44 (2010): 435–42; A. Dunne, "Food and Mood: Evidence for Diet- Related Changes in Mental Health", British Journal of Community Nursing 17, n.º 11 suppl. (5 de noviembre de 2012): 20–24; K. M. Davison y B. J. Kaplan, "Vitamin and Mineral Intakes in Adults with Mood Disorders: Comparisons to Nutrition Standards and Associations with Sociodemographic and Clinical Variables", Journal of the American College of Nutrition 30 (2011): 547–58; J. J. Annesi, "Predictors of Exercise-Induced Mood Change During a 6-Month Exercise and Nutrition Education Program with Obese Women", Perceptual & Motor Skills 109 (2009): 931–40; Centre for Reviews and Dissemination, "Scientific Evidence of Interventions Using the Mediterranean Diet: A Systematic Review (Structured Abstract)", en L. Serra-Majem, B. Roman y R. Estruch, eds. (2006): S27–S47; N. L. Soh y al., "Nutrition, Mood and Behaviour: A Review", Acta Neuropsychiatrica 21 (2009): 214–27; G. Parker y al., "Omega-3 Fatty Acids and Mood Disorders", American Journal of Psychiatry 163 (2006): 969– 78; A. H. Crisp, "Sleep, Activity, Nutrition and Mood", British Journal of Psychiatry 137 (1980): 1–7; R. S. Bhat, "You Are What You Eat: Of Fish, Fat and Folate in Late-Life Psychiatric Disorders", Current Opinion in Psychiatry 22 (2009): 541–45; K. M. Appleton, P. J. Rogers, y A. R. Ness, "Updated Systematic Review and Meta- Analysis of the Effects of n-3 Long-Chain Polyunsaturated Fatty Acids on Depressed Mood", American Journal of Clinical Nutrition 91 (2010): 757–70; K. M. Appleton y al., "Effects of n-3 Long-Chain Polyunsaturated Fatty Acids on Depressed Mood: Systematic Review of Published Trials", American Journal of Clinical Nutrition 84 (2006): 1308–16.

2C. J. Traoret y al., "Peanut Digestion and Energy Balance", International Journal of Obesity 32 (2008): 322–28; C. E. G. Reis y al., "Ground Roasted

Peanuts Leads to a Lower Post-Prandial Glycemic Response Than Raw Peanuts", Nutrición Hospitalaria: Órgano Oficial de la Sociedad Española de Nutrición Parenteral y Enteral 26 (2011): 745–51; D. J. O'Byrne, D. A. Knauft, y R. B. Shireman, "Low Fat–Monounsaturated Rich Diets Containing High-Oleic Peanuts Improve Serum Lipoprotein Profiles", Lipids 32 (1997): 687–95; R. D. Mattes, P. M. Kris-Etherton, y G. D. Foster, "Impact of Peanuts and Tree Nuts on Body Weight and Healthy Weight Loss in Adults", Journal of Nutrition 138 (2008): 1741S–1745S; A. A. Devitt y al., "Appetitive and Dietary Effects of Consuming an Energy-Dense Food (Peanuts) with or Between Meals by Snackers and Nonsnackers", Journal of Nutrition and Metabolism (2011): 928352; A. L. Claesson y al., "Two Weeks of Overfeeding with Candy, but Not Peanuts, Increases Insulin Levels and Body Weight", Scandinavian Journal of Clinical and Laboratory Investigation 69 (2009): 598–605; "Nuts for You", Tufts University Health & Nutrition Letter 30 (2012): 1–4.

3I Kohlstadt, "More Than Willpower: Curbing Food Cravings During Weight Reduction", Townsend Letter (2009): 50; R. W. Jeffery y al., "Perceived Barriers to Adherence: Are Smaller Weight Losses or More Achievable Weight Loss Goals Better in the Long Term for Obese Patients?" 66 (1998): 641–45; A. G. Dulloo, "Explaining the Failures of Obesity Therapy: Willpower Attenuation, Target Miscalculation or Metabolic Compensation?" International Journal of Obesity 36 (2012): 1418–20.

4E. Lopez-Garcia y al., "Coffee Consumption and Risk of Stroke in Women", Circulation 119 (2009): 1116–23; N. D. Freedman y al., "Association of Coffee Drinking with Total and Cause-Specific Mortality", New England Journal of Medicine 366 (2012): 1891–904; L. Arab y al., "Gender Differences in Tea, Coffee, and Cognitive Decline in the Elderly: The Cardiovascular Health Study", Journal of Alzheimer's Disease 27 (2011): 553–66; "Coffee Drinking Lowers Mortality Risk in Women", Harvard Women's Health Watch 16 (2008): 6–7; "Coffee Does Not Increase Risk of Developing CAD", Journal of Family Practice 55 (2006): 757–58; H. A. Campos, "Coffee Consumption and Risk of Type 2 Diabetes and Heart Disease", Nutrition Reviews 65 (2007): 173–79.

5M. A. Yantis y K. Hunter, "Is Diet Soda a Healthy Choice?" Nursing 40 (2010): 67; J. A. Nettleton y al., "Diet Soda Intake and Risk of Incident

Metabolic Syndrome and Type 2 Diabetes in the Multi-Ethnic Study of Atherosclerosis (MESA)", Diabetes Care 32 (2009): 688–94; "Do You Really Need That Diet Soda? Research Connects the Drinks to Higher Heart Risks", Harvard Health Letter 37, n.º 10 (agosto de 2012): 4.

6K. Spiegel y al., "Brief Communication: Sleep Curtailment in Healthy Young Men Is Associated with Decreased Leptin Levels, Elevated Ghrelin Levels, and Increased Hunger and Appetite", Annals of Internal Medicine 141 (2004): 846–50; S. M. Schmid y al., "Single Night of Sleep Deprivation Increases Ghrelin Levels and Feelings of Hunger in Normal-Weight Healthy Men", Journal of Sleep Research 17 (2008): 331–34; S. Pejovic y al., "Leptin and Hunger Levels in Young Healthy Adults After One Night of Sleep Loss", Journal of Sleep Research 19 (2010): 552–58; A. M. Landis, K. P. Parker, y S. B. Dunbar, "Sleep, Hunger, Satiety, Food Cravings, and Caloric Intake in Adolescents", Journal of Nursing Scholarship 41 (2009): 115–23; L. Brondel y al., "Acute Partial Sleep Deprivation Increases Food Intake in Healthy Men", American Journal of Clinical Nutrition 91 (2010): 1550–59.

7G. Tamburlini y al., "The Spread of Obesity in a Social Network..."; N. A. Christakis y J. H. Fowler, "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years", New England Journal of Medicine 357 (2007): 370–79 y 1866–68; A. Boothe y R. Brouwer, "Unmet Social Support for Healthy Behaviors Among Overweight and Obese Postpartum Women: Results from the Active Mothers Postpartum Study", Journal of Women's Health (15409996) 20 (2011): 1677– 85; J. F. Sallis y al., "Environmental Support for Eating and Exercise Change Scales: Ten-Year Outcomes of Behavioral Family-Based Treatment for Childhood Obesity", 13 (1994): 373–83.

8La ironman es la modalidad más exigente de triatlón. Los atletas nadan 3,86 km, recorren 180 km en bicicleta y corren los 42,2 km de una maratón. (N. del T.)

9S. Rajaram y J. Sabaté, "Health Benefits of a Vegetarian Diet", Nutrition 16, n.º 7–8 (julio–agosto de 2000): 531–33; R. H. Liu, "Health Benefits of Fruit and Vegetables Are from Additive and Synergistic Combinations of Phytochemicals", American Journal of Clinical Nutrition 78, n.º 3 supl.

(septiembre de 2003): 517S–520S; T. J. Key, G. K. Davey, y P. N. Appleby, “Health Benefits of a Vegetarian Diet”, Proceedings of the Nutrition Society 58 (1999): 271–75; I. F. F. Benzie y S. Wachtel-Galor, “Vegetarian Diets and Public Health: Biomarker and Redox Connections”, Antioxidants & Redox Signaling 13 (2010): 1575–91; “Vegetarianism: Addition by Subtraction”, Harvard Health Letter 29, n.º 4 (2004): 6; C. T. McEvoy, N. Temple y J. V. Woodside, “Vegetarian Diets, Low-Meat Diets and Health: A Review”, Public Health Nutrition 15 (2012): 2287–94; J. Hart, “The Health Benefits of a Vegetarian Diet”, Alternative and Complementary Therapies 15, n.º 2 (2009): 64–68; P. Deriemaeker y al., “Health Aspects, Nutrition and Physical Characteristics in Matched Samples of Institutionalized Vegetarian and Non-Vegetarian Elderly (>65 yrs)”, Nutrition & Metabolism 8, n.º 1 (14 de junio de 2011): 37–45.

10J. Wright y C.-Y. Wang, “Trends in Intake of Energy and Macronutrients in Adults from 1999–2000 Through 2007–2008”, NCHS Data Brief 49 (noviembre de 2010): 1–8.

11Ibid.; D. Layman, “Dietary Guidelines Should Reflect New Understandings About Adult Protein Needs”, Nutrition & Metabolism 6 (2009); Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation, “Protein and Amino Acid Requirements in Human Nutrition: Report of a Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation”, WHO Technical Report Series 935 (2007); P. J. Woolf, L. L. Fu, y A. Basu, “vProtein: Identifying Optimal Amino Acid Complements from Plant-Based Foods”, PLoS One 6, n.º 4 (2011): e18836; D. C. Willcox y al., “The Okinawan Diet: Health Implications of a Low-Calorie, Nutrient-Dense, Antioxidant-Rich Dietary Pattern Low in Glycemic Load”, Journal of the American College of Nutrition 28 (2009): 500S–516S; S. Schechter, “Nutrients-Dense Green Foods: Mining the Motherlode”, Better Nutrition 60 (1998): 16; F. Phillips, “Vegetarian Nutrition”, Nutrition Bulletin 30 (2005): 132–67; “Beyond Brown Rice: 10 Whole Grains to Discover for Your Diet”, Tufts University Health & Nutrition Letter 24 (2006): 4–5; “Practice Points: Translating Research into Practice: Protein Sources in a Healthful Vegetarian Diet”, Journal of the American Dietetic Association 99 (1999): 820.

12R. Mangels, “Scientific Update”, Vegetarian Journal 30 (2011): 26– 27; D. Majchrzak y al., “B-Vitamin Status and Concentrations of Homocysteine in

Austrian Omnivores, Vegetarians and Vegans", Annals of Nutrition & Metabolism 50 (2006): 485–91; H. J. Lightowler y G. J. Davies, "Micronutrient Intakes in a Group of UK Vegans and the Contribution of Self-Selected Dietary Supplements", Journal of the Royal Society for the Promotion of Health 120 (2000): 117–24; E. H. Haddad, "Meeting the RDAs with a Vegetarian Diet", Topics in Clinical Nutrition 10 (1995): 7–16; "Some Vegans May Need Food Supplements", Better Nutrition for Today's Living 55 (1993): 18.

13 Wonder Bread es una marca de pan comercializada en Estados Unidos, Canadá y México desde 1921, y fue una de las primeras en ofrecer el pan de molde ya cortado en rebanadas. (N. del T.)

14Lopez-Garcia y al., "Coffee Consumption and Risk of Stroke"; Freedman y al., "Association of Coffee Drinking"; Arab y al., "Gender Differences in Tea, Coffee"; "Coffee Drinking Lowers Mortality Risk"; "Coffee Does Not Increase Risk"; Campos, "Coffee Consumption and Risk of Type 2 Diabetes".

15S. E. George, K. Ramalakshmi, y L. J. M. Rao, "A Perception on Health Benefits of Coffee", Critical Reviews in Food Science and Nutrition 48 (2008): 464–86; M. S. Butt y M. T. Sultan, "Coffee and Its Consumption: Benefits and Risks", Critical Reviews in Food Science & Nutrition 51 (2011): 363–73; G. W. Arendash y C. Cao, "Caffeine and Coffee as Therapeutics Against Alzheimer's Disease", Journal of Alzheimer's Disease 20, n.º 1 Suppl. (2010): S117–S126; S. Acreman, "The Benefits and Drawbacks of Drinking Coffee", Cancer Nursing Practice 8 (2009): 8; "What Is It About Coffee?" Harvard Health Letter 37 (2012): 4–5; "Brewing Up Health Benefits for Coffee", Tufts University Health & Nutrition Letter 25 (2008): 4–5.

32

En forma

Como fui un chaval que creció en un pueblo, no era extraño que practicase cuatro o cinco deportes al día, que hiciera kilómetros en mi bici, fuera a nadar y acabara la tarde haciendo ejercicios gimnásticos en los muebles de casa. Hacer deporte y mucho ejercicio llenaba una parte considerable de mi tiempo. Me costaba imaginar un día sin hacer esas cosas. Era divertido, de modo que todo parecía sencillo.

Cuando me hice adulto, la vida empezó a dificultarme hacer ejercicio. Me costaba mucho encontrar el momento para entrenar, e incluso más descubrir la manera de disfrutarlo. Si disputaba un partido de fútbol en el parque los domingos, acababa tan rendido y magullado que no me sentía lo bastante bien como para entrenarme de nuevo hasta el jueves. Cuando intenté correr por placer, el resto de mi mente y mi cuerpo tuvieron otros planes. Resulta que eso de correr sólo me funciona si persigo un balón o si algo con colmillos me pisa los talones.

Probé con el tenis con cierto éxito, pero buscar a un rival con una pericia semejante a la mía, quedar un día determinado y encontrar pistas públicas disponibles suponían tareas rutinarias. Tenía suerte si jugaba una vez a la semana. Entiendo claramente por qué tantos adultos acaban renunciando a su forma física. El ejercicio es un trabajo duro en todos los sentidos imaginables. Cuando añadimos a la situación un matrimonio y a unos hijos, para muchas personas el ejercicio se puede volver totalmente impráctico. Eso lo entiendo. Por lo tanto, teniendo en cuenta todas las barreras naturales de la vida para estar en forma, ¿hay algún sistema que funcione?

Creo que sí. Después de pasarme toda la vida probando todos los consejos, trucos y modas para hacer deporte, y en ocasiones técnicas demostradas

científicamente, he condensado todo el mundillo de los consejos deportivos en una sola frase:

Esté activo todos los días

Déjeme que confiese que esto suena espectacularmente inútil. Estoy seguro de que ya sabía que estar activo es positivo. Seguramente piensa que un dibujante de tiras cómicas no tiene nada que ofrecer sobre el tema de la forma física. Seré el primero en admitir que a lo mejor tiene razón. Pero sígame la corriente una o dos páginas más y quizá le sorprenda. No soy un experto en salud y en forma física ni de casualidad, pero sí que tengo el don de la simplificación propio de los dibujantes de viñetas. Y es posible que la simplificación sea lo único que necesita.

A menudo la simplificación es la diferencia entre hacer algo que sabe que debería hacer y postergarlo. A usted no le cuesta cepillarse los dientes, porque es sencillo. Pero seguramente pospone averiguar por qué viene ese mal olor del ático. Eso podría complicarse.

La simplificación bien hecha también ayuda a conectar las facetas importantes del ejercicio, la dieta, el trabajo, la economía y la vida social. Si alguna de estas cosas se complica demasiado, le exige desviar tiempo, fuerza de voluntad y recursos de otras cosas que también le interesan. No voy a esforzarme mucho por venderle los beneficios de la simplicidad, porque ya los ve en su propia vida todos los días.

Si es usted joven y no tiene responsabilidades ineludibles, seguramente tiene todo lo que necesita para ejercitarse regularmente. Pero superada cierta edad, la vida hace que el ejercicio pase de ser una de sus máximas prioridades a lo primero a lo que renuncia cuando está muy ocupado, lo cual puede ser literalmente una trampa mortal.

El reto que me he puesto en este capítulo es convencerle de que si hace bien una cosa sencilla (estar activo todos los días), todos los demás elementos de la forma física se reunirán de forma natural, sin necesidad de agotar su dosis limitada de fuerza de voluntad.

Esta última parte es la clave. Según mi experiencia, todo tipo de ejercicio que requiera fuerza de voluntad es insostenible. Para mantenerse en forma a largo plazo tendrá que limitar su ejercicio al grado que no le parezca un trabajo, como hacen los niños. Cuando elimina de la ecuación la fuerza de voluntad, y alcanza una línea base sólida de actividad física diaria, su inclinación natural será aumentar gradualmente su entrenamiento. Lo hará porque quiera, porque le

parecerá fácil y porque sabrá que le hará sentir bien. No necesitará fuerza de voluntad.

Si cada día durante un mes camina cinco kilómetros y disfruta del ritmo relajado, su cerebro empezará a pensar automáticamente que caminar un kilómetro y medio más sería incluso más divertido, o que sería interesante correr la mitad del camino y andar el resto. Así es cómo se convierte el aburrimiento en una herramienta. Cuando usted está activo todos los días y su cuerpo se siente bien, será más fácil aumentar su grado de entrenamiento que suspenderlo. Pregúntele a cualquier corredor, ciclista o nadador comprometido cómo se siente durante los días infrecuentes en que no entrena. No les gusta. Ahí es donde quiere llegar usted. Y la única manera de conseguirlo es si convierte el ejercicio, del tipo que sea, en un hábito cotidiano. Una vez el ejercicio se vuelve habitual, no necesitará fuerza de voluntad para seguir adelante, porque su cuerpo y su mente preferirán entrenar que apalancarse en el sofá. Y su inclinación natural hacia la variedad le impulsará, con el paso del tiempo, a hacer cada vez más cosas.

Seguramente conoce a alguien que es corredor de larga distancia, y que cubre entre ocho y dieciséis kilómetros diarios. Si usted no está tan preparado, seguramente piensa que esos corredores tienen una fuerza de voluntad extraordinaria. Seguramente eso es más una hipótesis que una realidad. Los corredores de fondo son personas que nacen con un determinado don genético que les permite sentirse bien cuando corren. Nadie necesita fuerza de voluntad para hacer las cosas que disfruta haciendo.

La mayoría de adultos normales, entre quienes me incluyo, descubren que correr es poco más que la forma más eficaz de aburrirse y sentirse incómodo. Durante el curso de mi vida he intentado en una docena de ocasiones forzarme a disfrutar de correr, o al menos hacerlo por sus beneficios para la salud, y cada una de esas veces mi fuerza de voluntad se vino abajo a las pocas semanas de practicar la actividad.

Seguro que a usted no le daría por sacudir los brazos e intentar alzar el vuelo sólo porque viera lo bien que les funciona a los pájaros. De igual manera, no le recomiendo que adopte un plan de entrenamiento sólo porque parece que lo disfrutan las personas que tienen un cuerpo y una mente totalmente distintos a los suyos. Por carismático que suene el gurú del deporte de su DVD, no se crea que el plan concreto de otra persona le servirá a usted. Nadie es como usted.

Lo que necesita es una manera natural y fácil de evolucionar hacia una rutina

de ejercicios que se adapte a su cuerpo y a su mente concretos. Además, debe hacerlo sin recurrir a su fuerza de voluntad. El punto de partida de ese viaje no es otro que estar físicamente activo cada día, independientemente de los detalles.

Hice una búsqueda en Amazon.com sobre la palabra clave ejercicio, y encontré 125.508 propuesta de lectura. Yo no pretendo ser la número 125.509 de un material harto conocido. No he leído muchos de esos libros, pero doy por sentado que la mayoría le exige que use cierto grado de fuerza de voluntad. Ésta es una estrategia fallida, da igual cómo la disfrace y por muy inspirador que sea el escritor. A la larga, todo sistema que dependa de su fuerza de voluntad fracasará. O, lo que es peor, alguna otra faceta de su vida se verá perjudicada cuando concentre en la forma física su reserva limitada de fuerza de voluntad.

El enfoque sobre el ejercicio que prefiero difiere de la norma tanto por su simplicidad como porque no requiere fuerza de voluntad en ninguna de sus fases. De hecho, si sigue el sistema de estar activo todos los días, se sentirá más vital, lo cual puede ayudarle a que no recurra a su reserva limitada de fuerza de voluntad.

Uso el adjetivo «activo» de una forma intencionadamente ambigua. Esto es lo que hace que la norma sea un sistema y no un objetivo. Como sabe, los objetivos son para los perdedores. Si la norma fuera «Corre 15 kilómetros diarios», eso sería una meta. Y seguramente le abocaría al fracaso, dado que la mayoría de personas no puede hacer algo específico todos los días. Pero casi todo el mundo puede estar activo de alguna manera un día tras otro. Esto significa casi cualquier cosa, desde jugar a baloncesto hasta limpiar el garaje, pasando por dar un paseo. Según mi sistema, cualquier esfuerzo físico vale, y ninguno es mejor que otro. En este capítulo explicaré cómo todas las vías pueden llevarle a una forma física óptima si usted sigue unas pocas reglas sencillas para manipular su fuerza de voluntad.

La parte más importante y poderosa del sistema «Estar activo cada día» es la que dice «cada día». Todo surge de ella de forma natural. Y si tiene problemas para encajar el ejercicio en su agenda apretada, como le pasa a la mayoría de adultos, también le ofreceré algunas soluciones para este problema.

La forma física es algo sencillo que las fuerzas mercantiles complican hasta el absurdo. Si quiere ganar dinero como experto en este campo o vendiendo productos relacionados con el mismo, tiene que aportar una afirmación novedosa sobre el valor de su producto o su servicio. Cada idea nueva se superpone a las anteriores, hasta que todo ese campo es tan complicado que resulta intimidante.

¿Con qué frecuencia debería entrenar? ¿Qué debe comer antes y después de hacer ejercicio, y debería tener una dieta distinta para los entrenamientos cardiovasculares que la que toma cuando hace musculación? ¿Hasta qué punto debe personalizar sus entrenamientos adaptándolos a su edad, género y estado? Este ejercicio de abdominales, ¿perjudicará a su espalda o la ayudará? ¿Cuánto debe descansar entre los días en que entrena con pesas? Correr largas distancias, ¿beneficia lo bastante su salud general como para justificar el precio que pagan sus rodillas? Las preguntas y la complejidad son literalmente inacabables. Veamos unas pocas de las «obligaciones» que oímos sin cesar.

1. Haga treinta minutos de ejercicios aeróbicos al día.
2. Haga estiramientos.
3. Hidrátese.
4. A la media hora siguiente de hacer estiramientos, ingiera proteínas.
5. Antes de un día de entrenamiento intenso, acumule hidratos de carbono.
6. Haga ejercicios de resistencia/peso en días alternos.
7. Haga tres series de entre diez y quince repeticiones.
8. Descanse mucho.
9. Varíe su entrenamiento para crear «confusión muscular».
10. Cuando haga pesas, levántelas correctamente.

Esto no es más que una lista parcial. Las únicas personas que pueden hacer todo eso bien son los atletas profesionales, los entrenadores personales, las personas en paro y aquellos impopulares en la sociedad. Para todo el resto de nosotros, no es nada práctico.

En el caso de los casados, una forma estupenda de torpedear su intento de hacer ejercicio empieza así:

Usted: «Eh, cariño, ¿te gustaría dar un paseo conmigo dentro de una hora?»
Su cónyuge: «Depende. A lo mejor».

(Y entonces la vida se inmiscuye.)
Veamos otra manera de fracasar.

Usted: «A las dos me voy al gimnasio».

Su cónyuge: «Pero justo entonces es cuando hay que llevar al niño a la fiesta de cumpleaños».

Y otra…

Usted: «Chris me ha pedido que juguemos al tenis a las siete».
Su cónyuge: «Esperaba ver una película contigo a esa hora, pero si prefieres ir con Chris antes que estar conmigo, no pasa nada».

Por cierto, si ha pensado que en estos ejemplos «cónyuge» significa «esposa», es un sexista. Funciona en ambos sentidos. En cuanto intente cumplir dos agendas en vez de una, todas sus actividades opcionales, como el ejercicio, van a parar al cubo de la basura del «después». Entonces, ¿qué podemos hacer?
Hay tres maneras prácticas de programar el ejercicio en un matrimonio o un entorno parecido:

1. Únase a un equipo organizado.
2. Haga ejercicio a la misma hora todos los días.
3. Hagan ejercicio juntos (si realmente están dispuestos).

Cuando Shelly, mi esposa, me dice que ha programado un partido de tenis de algún campeonato para el jueves por la tarde, nunca me hace sentirme abandonado. De entrada, siempre me avisa con antelación de modo que pueda hacer mis propios planes, lo cual es estupendo. Pero, lo que es más importante, sé que Shelly no ha elegido la fecha y la hora concretas para el partido. El hecho de que el partido lo haya programado un tercero me parece bien, porque sé que Shelly no ha tomado la decisión consciente de estar fuera de casa a esa hora concreta. Sí, es cierto que en cierto sentido viene a ser lo mismo, porque Shelly sabía de antemano que los partidos del campeonato serían los jueves por la tarde, y aun así eligió apuntarse al equipo. Pero la sensación es distinta, y eso es lo importante. Siempre que pueda, apúntese a un equipo deportivo que tenga una agenda fija. Para su cónyuge puede suponer una molestia, pero no se lo tomará como algo personal.
Si los equipos deportivos no son lo suyo, otra buena solución es programar su ejercicio para la misma hora todos los días. Shelly le podría decir dónde estoy

cada martes a las 12:40 de la tarde. Estaré en el gimnasio, acabando mi entrenamiento de resistencia y a punto de hacer unos estiramientos antes de empezar el de cardio. A veces mi entrenamiento entorpece los planes de Shelly, pero no se lo toma como nada personal porque es mi sistema. No decido no estar libre para un almuerzo romántico con mi esposa; simplemente tengo un sistema de ejercicios. En cierto sentido es exactamente lo mismo, pero sin duda se vive de otra manera. Eso es lo hermoso.

Yo entreno a la hora de almorzar porque las mañanas son más propicias para mi trabajo creativo, y las tardes son impredecibles por temas de trabajo y tiempo para la familia. Otras personas que se entrenan con éxito se levantan mucho antes de que amanezca para hacer sus entrenamientos. Hay otros que salen del trabajo y se van directos al gimnasio. En cada caso la clave es disponer de un sistema predecible. El método que nunca tiene éxito es entrenarse cuando uno dispone de algún hueco libre. Si es como la mayoría de adultos, ya hace años que no sabe lo que es eso.



La motivación para hacer ejercicio

Mi sistema para tener siempre ganas de estar activo se divide en varias partes. Ya he explicado la importancia que tiene la dieta para mantener alta su energía. Después de eso, la norma más importante es que nunca debe entrenarse tanto un día como para no tener ganas de estar activo al siguiente. Por decirlo de otra manera, la dosis correcta de ejercicio hoy me hará tener ganas de estar activo mañana.

Mi antiguo sistema de ejercicio suponía trabajar tan intensamente que al día siguiente apenas me podía mover. Yo pensaba que si no dolía no servía. Imaginaba que cuanto más me machacara, mejor. Pero machacarse requiere fuerza de voluntad, y si gasto mi fuerza de voluntad en el gimnasio, no podré pasar por delante de la tienda de donuts sin entrar en ella.

Además, las agujetas son como un castigo por entrenar. Los humanos no son

tan distintos a los perros: si me castigan cada vez que hago algo, al final no encontraré motivos para hacerlo. Y el motivo vendrá a ser «estoy demasiado ocupado» o algo por el estilo.

Lo que usted pretende es que su ejercicio cotidiano le ofrezca una recompensa en todas las ocasiones. El ejercicio ligero hace justo eso; reduce su estrés y dispara su energía. Con el paso del tiempo, a medida que vaya cogiendo buena forma, aumentará de forma natural su nivel de ejercicio, pero a esas alturas su cuerpo estará preparado para asimilarlo.

Si quiere convertir algo en un hábito, lo peor que puede hacer es decidir qué días de la semana lo hará y qué días no. El ejercicio se vuelve un hábito cuando usted lo hace todos los días sin excusa. Descansar entre un día y otro de ejercicio interrumpe el patrón que crea los hábitos. Además, le pone demasiado fácil decir que justo hoy es uno de los días en que no va a entrenar, y a lo mejor mañana tampoco.

Las recompensas

Considero que es importante recompensarme después de cada entrenamiento tomando un tentempié saludable que me guste, añadiendo un tiempo de descanso que supone leer artículos interesantes en mi teléfono o tomar una taza de café. Al situar estos placeres justo al final de mi rutina de ejercicio, desarrollo una fuerte asociación entre éste y la sensación agradable. Esto crea un hábito.

Como he mencionado pero vale la pena repetir, buena parte de la motivación para mi ejercicio es el café. El café aumenta el rendimiento atlético,[1] pero lo que es más importante, le hacer estar dispuesto a invertir el esfuerzo. Si no entrena todos los días ni bebe café, quizá debería probarlo. Ni le cuento la cantidad de veces que renuncié a entrenarme porque estaba demasiado cansado y luego cambié totalmente de opinión después de tomarme una taza de café.

También he constatado que el ibuprofeno (disponible en diversas marcas) me ayuda mucho a reducir las agujetas los días que me paso. Si tomo ibuprofeno el día que me siento dolorido, tengo bastantes probabilidades de estar dispuesto a entrenar al día siguiente. Sin el ibuprofeno me siento como el Hombre de Hojalata de El mago de Oz, y lo único que me apetece es mi lata de lubricante. No le puedo recomendar que tome ibuprofeno porque no soy médico, y si se pasa tomándolo conlleva ciertos riesgos. Consulte con su facultativo.

Entonces, ¿cómo entrenarse esos días en los que lo único que quiere es arrellanarse en el sofá, comer helado y sentirse mal? ¿Puede activar su cuerpo

cuando una parte de su mente sabe que ejercitarse es buena idea pero otra parte de su cuerpo recurre a su poder de veto?

El truco que he descubierto que funciona mejor aprovecha ciertos indicios de su vida, o «claves», como les llaman los hipnotizadores. Por ejemplo, si de pequeño le mordió un pastor alemán, cada vez que vea un ejemplar de esa raza de perro quizá sienta miedo. Esto es un indicio o una clave. Su vida está repleta de estos pequeños indicios y claves que pueden controlar su actitud. El truco consiste en manipularlos de tal modo que programe su mente.

Mire lo que hago cuando sé que debo hacer ejercicio pero me siento demasiado cansado o abatido como para pensar en hacer un entrenamiento intenso. En lugar de hacer lo que siento que no puedo hacer, hago lo que puedo, que es ponerme la ropa de deporte y atarme las zapatillas deportivas. (A lo mejor donde vive las llaman «bambas» o «tenis».) Una parte esencial de mi método es que me doy un permiso al cien por cien de no entrenarme, incluso después de haberme vestido para ello. Esto es importante, porque sé que no daré ese primer paso de ponerme la ropa deportiva si siento que eso me compromete a hacer algo que, dado mi estado mental en ese momento, me parece imposible.

Pero una vez me he calzado y me he puesto los pantalones cortos, sucede algo curioso, y además rápidamente. La sensación física que me producen mis prendas deportivas activa en mi mente la subrutina de ir al gimnasio, y mi energía sube un grado. Es como los perros de Pavlov, que salivaban. Las prendas deportivas me inducen a pensar cosas positivas sobre el ejercicio, lo cual aumenta mi energía.

De repente la idea de hacer ejercicio me parece posible, aunque no deseable. Hay que dar un paso más, que también exige que me dé permiso para echarme atrás en cualquier momento. Me acerco con el coche al gimnasio local, entro, echo un vistazo y compruebo cómo me siento. Más o menos el 95 por ciento de las veces esto me genera un estado de ánimo lo bastante energético como para ponerme a entrenar, lo cual a su vez mejora mi ánimo. Pero a veces (y esto me habrá pasado unas cinco veces este año, la media habitual) llego al gimnasio, echo un vistazo y me largo. Mientras vuelvo a casa no pienso que he fracasado. De hecho, siento exactamente lo contrario. El fracaso es para la gente que tiene metas. Si mi meta es hacer ejercicio, salir del gimnasio sin ni siquiera sudar me hace sentir que he fracasado. Pero lo que tengo no es una meta, sino un sistema. Y el sistema permite la escapatoria; está diseñado así. Cuando vuelvo a casa desde el gimnasio (una excursión aparentemente inútil) nunca me siento

derrotado. En lugar de eso, siento que uso un sistema que sé que en general funciona. Gano si entreno y gano (aunque menos) si uso mi sistema y decido no ejercitarme. Sea como fuere, mi actitud mejora. Y al menos salgo de casa y me despejo; todo es positivo.

No se preocupe por lo mucho o lo poco que se haya entrenado un día determinado. Lo único importante a largo plazo es que ha convertido el ejercicio en un hábito cotidiano. Los estudios señalan que en realidad un grado moderado de ejercicio es lo mejor para la longevidad.[2]

Con el paso del tiempo, y de forma natural, usted irá añadiendo variedad y nuevos retos que su cuerpo podrá asimilar.

La espiral mortífera del cuidado del cabello

En 2011 la directora general de Sanidad de Estados Unidos, la doctora Regina M. Benjamin, saltó a los titulares al decir que demasiadas mujeres se privaban de hacer ejercicio por motivos capilares. Bajo su punto de vista esto suponía un problema de salud importante. El New York Times citaba a Benjamin: «Con mucha frecuencia las mujeres dicen: “Hoy no puedo entrenar porque no quiero que me sude la cabeza ni mojarme el pelo”. Cuando uno empieza a hacer ejercicio busca excusas para no hacerlo, y en ocasiones el cuidado del cabello es una de esas excusas».[3]

Las observaciones de la doctora Benjamin encajan con las mías, y supongo que también con las suyas. No creo que tenga que explicar por qué darle prioridad a su cabello por encima de su salud es una pésima estrategia a largo plazo.

Si usted es mujer y se encuentra atrapada en esa espiral mortífera del cuidado del cabello, a menos que escape de ella, nada de lo que he dicho en este libro le servirá de mucho. Permítame ofrecerle una solución posible.

Parto de la hipótesis de que hay tres razones principales por las que las mujeres desean tener un cabello deslumbrante: (1) para atraer a parejas sexuales, (2) para mejorar su potencial en su carrera profesional, y (3) para sentirse bien consigo mismas. Todo el mundo es diferente, pero seguramente estas tres causas abarcan el 85 por ciento de los motivos.

Las dos primeras razones (parejas sexuales y opciones laborales) se centran en influir cómo nos ven otros. Yo diría que sentirse bien con uno mismo sólo tiene sentido porque sabe que influye en otros para que se sientan igual. Por lo tanto, en realidad el cuidado del cabello pretende influir en el modo en que usted

hace sentir a otras personas. Todos somos animales sociales, de modo que esto no tiene nada de malo. El mundo sólo funciona cuando nos interesamos por lo que piensan los demás.

Sobre el tema del cabello femenino sólo puedo hablar desde el punto de vista de un hombre heterosexual. La invito a que hable con los hombres de su vida para confirmar mi visión. Estoy bastante convencido de que lo que voy a decirle a continuación se parece todo lo posible a una opinión universal de todos los hombres:

Preferimos que esté sana

Nunca he conocido a un hombre que prefiriera a una mujer de aspecto enfermizo con el cabello de una estrella de cine antes que a una mujer saludable con cola de caballo. Y si alguna vez conozco a ese tío, intentaré no relacionarme con él porque es un capullo.

Un director de recursos humanos siempre experimentará un sesgo subconsciente hacia el candidato que parezca más sano, sea hombre o mujer. Los humanos evolucionamos para tener opiniones favorables de las personas que tienen buen aspecto, porque esto es indicativo de una probabilidad reproductiva elevada. Por eso la sociedad necesita leyes que limiten la discriminación contra quienes no cumplen este requisito. Si el principal motivo por el que invierte tiempo en su cabello es sentirse bien consigo misma, sepa que un cuerpo sano siempre será más importante que un buen peinado.

Por lo que respecta al cabello no pretendo entender cómo piensan las mujeres. Además, todas son diferentes. Pero puedo decirle convencido de que los hombres preferimos que goce de buena salud, incluso cuando eso signifique que no disfrutaremos del máximo potencial de su cabello.

Imagino que resulta muy difícil interrumpir una rutina capilar que ha formado parte de su vida durante años. Pero a lo mejor le ayuda a enfocar las cosas desde otro ángulo. Si no hace ejercicio por causa de su pelo, recuérdese, durante todas esas horas que se tira cepillando, rizando, alisando y secando su cabello, que el resultado a largo plazo de su esfuerzo es ser menos atractiva y tener menos posibilidades de que la contraten y de mantener la salud. Cuando cambia su forma de pensar, al final cambiará su forma de actuar.

Tener un cabello estupendo es una meta a corto plazo. La buena forma es un sistema. Los sistemas son para los ganadores.

1J. D. Wiles y al., “Effect of Caffeinated Coffee on Running Speed,

Respiratory Factors, Blood Lactate and Perceived Exertion During 1500-m Treadmill Running", British Journal of Sports Medicine 26 (1992): 116–20; T. E. Graham, "Caffeine and Exercise: Metabolism, Endurance and Performance", Sports Medicine 31 (2001): 785–807; T. A. Astorino y D. W. Roberson, "Efficacy of Acute Caffeine Ingestion for Short-Term High-Intensity Exercise Performance: A Systematic Review", Journal of Strength and Conditioning Research 24 (2010): 257–65.

2Gretchen Reynolds, "Moderation as the Sweet Spot for Exercise", New York Times, 6 de junio de 2012, http://well.blogs.nytimes.com/2012/06/06/moderation-as-the-sweet-spot-for-exercise/; G. Rollins, "Moderate Exercise Reduces the Risk of Heart Disease and Death in Men with Type 2 Diabetes", Report on Medical Guidelines & Outcomes Research 14 (2003): 10; M. Gleeson y N. P. Walsh, "The BASES Expert Statement on Exercise, Immunity, and Infection", Journal of Sports Sciences 30 (2012): 321–24; "Moderate Exercise: No Pain, Big Gains", Harvard Men's Health Watch 11 (2007): 1–5; "No Sweat: New Guidelines for Moderate Exercise", Harvard Men's Health Watch 6 (2001): 1–4.

3Anahad O'Connor, "Surgeon General Sees Hair Care as Exercise Barrier for Women", New York Times, 26 de agosto de 2011, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=980DE7DF1E38F935A1575BC0A9679D8B63&ref=reginambenjamin (consultado el 29 de mayo de 2013).

33

Mi voz, segunda parte

Habían pasado tres años desde que me quedé sin voz. Me costaba imaginar que el problema tuviera solución. Vista desde fuera, mi vida parecía rodar bien. Dilbert se publicaba en más de dos mil periódicos de sesenta y cinco países. Me había casado con Shelly y habíamos empezado a crear un hogar. Desde fuera las cosas pintaban bien, pero por dentro yo estaba muy perjudicado. Mi optimismo recibía patadas en el trasero las veinticuatro horas del día, pero de alguna manera seguía vivo.

Las cosas más sencillas de la vida me aterraban. Cada vez que sonaba el teléfono me daba de todo. Cada vez que me formulaban una pregunta, moría un poco por dentro. Emocionalmente todo era confuso. La mitad de mi vida era estupenda, y la otra mitad estaba en ruinas. Seguía repitiendo mi afirmación, «Yo, Scott, tendré una dicción perfecta», pero se me estaban acabando los remedios potenciales que probar. Mi futuro pintaba mal.

Un día apareció en mi bandeja de correo entrante una alerta de Goggle que parecía prometedora. Un médico japonés informaba que había obtenido cierto éxito al tratar la disfonía espasmódica mediante una intervención quirúrgica en la garganta. Yo estaba dispuesto a irme a Japón si era necesario. Y, si hacía falta, iría nadando. A estas alturas había padecido tantas decepciones en mi búsqueda de una cura que Shelly no pudo reunir demasiado entusiasmo por mi nueva esperanza. Sé que no le gustaba ver cómo crecían mis esperanzas, y también las suyas, para luego comprobar cómo acababan naufragando una y otra vez.

Siguiendo el protocolo, comuniqué la noticia de esa operación a mi médico habitual, el Dr. Smith, quien me remitió a mi otorrinolaringólogo, el Dr. Cornelius Jansen III. El Dr. Jansen aún no se había enterado de esa nueva posibilidad quirúrgica, y le preocupaba que los informes sobre su eficacia se

hubieran exagerado. Me explicó que algunos informes sobre avances en la medicina son más creíbles que otros, y que no debería dar por hecho que aquél fuera preciso. No me extrañó. Siendo realistas, ¿qué probabilidad hay de arreglar una anomalía cerebral haciendo un apaño en la garganta? Hasta a mí me parecía dudoso.

Pero para que explorásemos todas las opciones, el Dr. Jansen me recomendó que hablase con uno de los máximos profesionales en este campo, el Dr. Edward Damrose, del Departamento de Otorrinolaringología de la Facultad de Medicina de Stanford. El Dr. Damrose estaba familiarizado con los informes procedentes de Japón, pero me sugirió que contactase con un médico que estaba más cerca de mi domicilio y que era pionero en un tipo distinto de intervención quirúrgica para solventar la disfonía espasmódica. Me remitió al Dr. Gerald Berke, en el UCLA Medical Center.

Cuando colgué el teléfono después de hablar con el Dr. Damrose, me sentía confuso. ¿Cómo era posible que existiera una solución quirúrgica para ese problema y yo no me hubiera enterado antes? ¿Cómo podía ser así si no se mencionaba en las páginas de Internet dedicadas concretamente a ese tema? La única explicación que imaginaba era que sería otra pista falsa y otro callejón sin salida. Pero mi sistema era seguir todas las pistas, por ridículas o improbables que fueran.

Concerté una cita con el Dr. Berke para una primera visita y volé de mi casa cerca de San Francisco a Los Ángeles, para verle. El Dr. Berke es un personaje interesante: brillante, seguro de sí y un poco misterioso. Había un grupito de médicos de otras consultas que le seguían de un lado para otro para aprender su forma de hacer las cosas. El Dr. Berke y su corte de médicos me examinaron y confirmaron el diagnóstico de disfonía espasmódica. Luego me explicó que durante los últimos años había ido perfeccionando una operación quirúrgica para solventar el problema, con un índice de éxito de en torno al 85 por ciento, que dentro de este contexto significaba que el paciente tenía mejor voz después de la intervención que antes de ella; no era perfecta, pero mejoraba sustancialmente. Lamentablemente, algunos pacientes empeoraban tras la operación, perdiendo lo poco que les quedaba de voz. Pero el Dr. Berke tenía una buena hipótesis sobre por qué algunas personas tenían menos éxito, y pulía su técnica para mejorar sus posibilidades.

Pero aquí viene lo interesante. La operación del Dr. Berke consistía en hacer una incisión en la parte delantera del cuello, cortar los nervios que van del

cerebro a las cuerdas vocales y construir una nueva vía usando unos nervios que se tomaban prestados de otra zona del cuello. Una vez realizada la conexión, el paciente esperaba tres meses y medio hasta que se regeneraban las nuevas vías neurales y recuperaba la voz. Hasta entonces, el cerebro y las cuerdas vocales estaban desconectados. No habría visitas de seguimiento al médico. Era todo o nada.

¿Le parece ésta la manera de arreglar una anomalía cerebral? No me pareció una solución lógica. De modo que le pedí a modo de referencia una lista de sus pacientes. Tenía esperanza, pero me mostraba escéptico. No me parecía que aquella intervención tuviera sentido, y seguía devanándome los sesos de por qué aún no había aparecido en Internet nada sobre ese procedimiento.

Envié correos electrónicos a algunos de los pacientes del Dr. Berke y quedamos para hablar (si se le puede llamar así) por teléfono. Aquel era un grupo de personas con los que podía hablar confiadamente por teléfono, porque se les daba bien descifrar mis intentos incompletos y roncos de formar palabras, y comprendían que durante aquella llamada yo esperaba que fueran ellos quienes hablaran más.

¡Y tanto que hablaron! Perfectamente. Ni uno solo se encalló ni vaciló al pronunciar las palabras. Su voz no era ronca ni cortaban las sílabas. Todos describieron el proceso postoperatorio como algo desagradable, porque durante un tiempo se ahogaban cada vez que intentaban comer o beber, pero todos coincidieron en que valió la pena.

Por supuesto, sólo estaba hablando con las personas afortunadas que obtuvieron los mejores resultados, pero la posibilidad empezaba a pintar bien. Aun así, quería satisfacer mi curiosidad sobre una cosa: pregunté al Dr. Berke cómo se le había ocurrido que una operación en el cuello podía resolver una disfunción cerebral. ¿Qué evidencias descubrió que otros no vieran?

Su respuesta me fascinó. Supongo que esto explica por qué los demás médicos le siguen a todas partes. Parafraseo sus palabras, pero el Dr. Berke me explicó que fue una inspiración que surgió, de alguna manera, de la suma de su conocimiento sobre los cuellos, la voz, los nervios y todo lo demás. No lo consideraba genialidad, pero si esa intervención funcionaba ésta era la descripción que mejor se ajustaba a ella.

Si decidía operarme, había en torno al 15 por ciento de probabilidades de que mi voz no mejorase, y dadas esas circunstancias la propia intervención podría eliminar la posibilidad de que me beneficiase de otro tratamiento posterior. Era

un viaje de sólo ida hacia un destino desconocido.

Programamos la intervención.

34

La suerte

Vamos a hablar de la reina del mambo cuando hablamos del éxito: la suerte.

Mi punto de vista me dice que cuando indagamos en su origen todos los éxitos son cuestión de suerte. Steve Jobs necesitó tanto nacer con su ADN particular como conocer a un tipo llamado Steve Wozniak. Si Bill Gates hubiera nacido donde nací yo, se habría pasado los fines de semana pegando tiros a las marmotas para ayudar a los granjeros locales que tenían lecherías, en lugar de aprender a programar ordenadores. Warren Buffett hace un comentario parecido sobre sus propias habilidades, diciendo, en la práctica, que si hubiera nacido en una época anterior sus talentos naturales no habrían encajado con las oportunidades disponibles.

Mi paradigma sostiene que todos los elementos de su personalidad, desde su perseverancia a su tolerancia del riesgo, pasando por su ambición y su inteligencia, son fruto del puro azar. Para crear la persona que es, con las oportunidades que tiene, necesita los genes con los que nació más las experiencias tempranas de su vida. Toda decisión que toma es un simple producto matemático de esas variables.

¿De qué sirve un libro que habla del éxito si éste se debe por entero a la suerte? Es una pregunta totalmente válida. Y es importante porque si cree que todo éxito se basa en la suerte, no es probable que se esfuerce tanto como si cree que procede del trabajo duro. Da lo mismos los genes y las circunstancias con las que cuente, la historia nos dice que aun así debe trabajar duro para aprovecharlos. Esta creencia en la pura suerte, ¿es un obstáculo para usted?

Puede serlo, pero no tiene por qué.

Este libro ya forma parte de su experiencia. Si he hecho bien mi trabajo, algunos de sus pasajes se irán repitiendo en su mente y quedarán reforzados por

sus propias observaciones. Como pasa con toda experiencia, no puede impedir que un libro le cambie, aunque sólo sea muy poco. Pero todo el mundo es diferente. Un libro puede tener un tremendo impacto sobre una persona y uno imperceptible en otra.

Durante el próximo año, asumiendo que haya leído todo este libro, fíjese en cuántas veces recuerda algo que he escrito. ¿Hubo un momento en que no tenía ganas de hacer ejercicio pero recordó mi consejo de ponerse el chándal a pesar de todo? ¿Evita los hidratos de carbono simples para almorzar porque se ha dado cuenta de que le dan sueño durante el día? ¿Busca maneras de convertir sus fracasos en algo positivo?

Usted no compraría un libro si éste no tuviera el potencial de cambiarle en algún sentido, aun si ese cambio no es más que distraerle o aumentar sus conocimientos. Los libros nos cambian automáticamente, como cualquier otra experiencia. Y si un libro le ayuda a ver el mundo de una forma más útil o amplifica su grado de energía, se convierte en una parte del tejido de su suerte personal.

Ahora es una persona distinta, literalmente, a cuando empezó este libro. Algunas de sus células han muerto y han sido sustituidas. Su cuerpo ha madurado, aunque sólo sea unas horas. Su cerebro ha modificado su estructura interna basándose en su química y en todas sus influencias externas, incluyendo lo que ha leído. Si algo de lo que figura en este libro se le ha quedado en la mente, seguramente se irá reforzando con el paso del tiempo. Ahora es una persona nueva.

No tiene que hacer nada como resultado de leer este libro. Ya ha cambiado. Y si he hecho bien mi trabajo, ha cambiado de una manera que algún día inducirá a la gente a decir que tuvo usted suerte.

35

CalendarTree

En la misma época en que creaba las tiras de Dilbert y escribía este libro estaba trabajando con unos socios en una empresa nueva llamada CalendarTree.com. Es una página web que le ayuda a elaborar una lista de actividades pendientes y compartir un vínculo, de modo que los miembros de su equipo puedan añadir sus proyectos a sus agendas tan sólo con unos pocos golpes de tecla. Nuestra ventaja principal es que CalendarTree funciona con las agendas o calendarios de Google, Microsoft Outlook y Apple. Si su familia hace malabarismos con un montón de programas de equipo, deportivos, actividades o trabajos, CalendarTree puede serle de gran ayuda.

Mientras escribo estas páginas estamos puliendo la versión beta para lanzarla al mercado. No tengo ni idea del éxito que tendrá el proyecto, porque sin duda la suerte jugará un papel importante. Pero el proyecto sirve de marco idóneo para demostrar la diferencia entre los sistemas y las metas.

De entrada, mi vida requiere mucha energía mental. Hoy dibujaré dos tiras y escribiré un blog y un capítulo de este libro. Tendré que resolver algunos temas complejos, inmobiliarios y fiduciarios, acabar ciertas cuestiones legales para la empresa nueva, hacer unas pruebas de calidad y luego buscar tiempo para mi familia. La clave para hacer todas estas cosas es que como sano, hago ejercicio cada día y tengo un control férreo sobre mi agenda, lo cual me permite conjugar mis tareas y mi estado mental. Más tarde, cuando ya esté agotado intelectualmente, me pasaré unas pocas horas dibujando sin pensar, puliendo las tiras que ya habré elaborado antes. Por lo tanto, la primera parte de mi sistema supone gestionar mis estados mental y físico, de modo que pueda hacer más cosas con el tipo correcto de energía.

Otra parte importante de mi sistema conlleva generar muchas ocasiones para

que la suerte me encuentre, y correr el tipo de riesgos que me permitirán seguir adelante aun cuando fracase el proyecto. CalendarTree encaja perfectamente con este modelo. En realidad, da lo mismo lo bien que vaya el negocio: me proporcionará un entendimiento detallado del proceso de creación empresarial, una red nueva de contactos muy preparados, un montón de conocimientos nuevos en media docena de áreas, y en torno a 75 chistes nuevos para incluirlos en Dilbert. Nadie puede predecir cómo le irá a una empresa cuando sale al mercado. Lo único que sé seguro es que mis socios y yo tenemos pensado salir adelante. Cada vez que añadimos nuevas habilidades y ampliamos nuestra red de contactos, aumenta nuestro valor de mercado.

36

Mi voz, tercera parte

Las enfermeras me llevaron al quirófano tumbado en una camilla. Ya estaba abotargado con tranquilizantes que hacían maravillas. Cuando el anestesista me pidió que contase de cien a cero, no podía haber estado más feliz. Llegué a noventa y ocho. Fue como morirse feliz.

El periodo de recuperación fue terrible. Me atragantaba con casi cualquier cosa que intentaba tragar, y esa situación se prolongó durante meses. Podía susurrar, porque eso no hace trabajar las cuerdas vocales. Pero por lo que respectaba a mi cerebro, mis cuerdas vocales podían haber estado en la luna. No se dirigían la palabra.

Afortunadamente, los dibujantes de tiras cómicas no necesitan hablar. Volví al trabajo al cabo de pocos días, una vez se me despejó la mente de la medicación postoperatoria. Y esperé. El Dr. Berke me dijo que los nervios se regeneran a un ritmo muy predecible. En tres meses y medio, si la intervención había tenido éxito, los nervios establecerían un primer contacto pleno entre mi cerebro y mis cuerdas vocales. Y después de eso, podría tardar hasta un año para hablar normal. Y eso sólo si la operación había tenido éxito.

Durante esos meses intenté hablar a menudo, para ver qué pasaba. Pero la verdad es que mi cerebro ya no se comunicaba con mis cuerdas vocales. Era una sensación extraña. De modo que susurraba cuando estaba en casa, escribía notas cuando estaba en un entorno ruidoso, me atragantaba con todo lo que me pasaba por la garganta, y esperaba. También repetía mentalmente mi afirmación, aunque sólo fuera para que respaldasen mi optimismo: Yo, Scott Adams, tendré una dicción perfecta.

Tres meses y medio después de la operación, prácticamente el día que se cumplían, Shelly estaba en nuestra sala de estar y se me quedó mirando

asombrada. Me dijo: «Acabas de… hablar». Y era cierto. No era una voz agradable; era débil y rasposa, y no podía pronunciar más que unas pocas palabras de una vez. Pero justo en el plazo previsto, mi cerebro y mis cuerdas vocales habían entrado en contacto otra vez. No fue un éxito, sólo un comienzo. Tendría que esperar varios meses más para saber si la intervención había tenido verdadero éxito. Y estaba muy lejos de cumplir mi afirmación y tener «una dicción perfecta». Pero era algo. Era mucho. Me puse a llorar.

Durante los meses siguientes mi voz mejoró a buen ritmo. El goteo silábico que caracteriza a la disfonía espasmódica había desaparecido del todo, pero mi voz era débil, desigual y en ocasiones ronca. Afortunadamente esos problemas eran más fáciles de arreglar a base de tiempo y de práctica. Y a esas alturas conocía bastante bien la técnica correcta para hablar, gracias a las muchas horas de terapia vocal que hice mientras buscaba una cura.

Lo interesante del caso es que mi cerebro había perdido práctica en la fluidez vocal. Mucho después de que mis cuerdas vocales funcionaran normalmente, me costaba componer frases coherentes. Hablar con fluidez y pronunciar frases completas era algo que no había hecho durante casi cuatro años. Pero, con el paso del tiempo, mi fluidez regresó.

Hoy, varios años después de la operación, no puedo decir que haya cumplido mi afirmación de «tener una dicción perfecta», si es que eso existe. Antes de padecer la disfonía espasmódica tenía una voz débil y nasal, de modo que después de la operación ése parecía el límite realista y máximo de mi recuperación. Además, durante la mayor parte de mi vida la gente no me oía cuando hablaba con ruido de fondo, porque parecía ser que mi tono se fundía a la perfección con el entorno. Para mí, volver a la normalidad significaba recuperar una voz penosa. Eso hubiera sido todo un éxito.

Para mi sorpresa, no es exactamente lo que pasó. Gracias en gran parte a mi formación vocal antes de la operación y a lo que según el Dr. Berke podía ser una «disfonía espasmódica latente» de por vida, acabé teniendo una voz mucho más funcional que antes. No tengo problema para proyectar la voz en entornos ruidosos, y dado que buena parte de la vida lo es, ésta es una mejora muy importante.

Aún se me enronquece un poco la voz después de los entrenamientos. Además, nunca tendré la voz de un locutor radiofónico. Por lo tanto, estéticamente mi voz dista mucho de ser ideal. Pero, al nivel funcional, mi voz es perfecta. He huido de la celda de mi silencio, y la vida nunca ha sido más

agradable o satisfactoria que ahora.

Pero, si recuerda lo que dije, me queda una cosa por hacer, o quizás unas cuantas. Yo no planeaba solamente fugarme de la cárcel de mi voz. Me prometía que, si lo hacía, liberaría a los otros prisioneros, me cargaría al celador y quemaría la cárcel. Ésa fue una de mis grandes motivaciones para escribir este libro. En parte lo escribí para alguna pobre alma en mitad de ninguna parte que ha perdido su voz debido a la disfonía espasmódica, y con ella su capacidad de gozar de la vida. También es para alguien que tenga un problema irresoluble, de salud o de otro tipo. Si cree que tiene pocas probabilidades de resolver su problema, no descarte la posibilidad de que lo que suceda en realidad es que se le da mal calcular las probabilidades.

37

Un último comentario sobre las afirmaciones

Sé por experiencia que los lectores de este libro sentirán un interés desproporcionado por mis historias sobre las afirmaciones. Estoy seguro de que me tacharán de brujo, tonto de remate o ambas cosas. Por lo tanto, permítame que responda de antemano a esas objeciones inevitables.

Hoy día, cuando hablo de afirmaciones intento decir con toda la claridad que sea posible que parecen tener un valor beneficioso. La realidad es que si las afirmaciones condujesen de alguna manera este universo como por arte de magia, a estas alturas seguramente la ciencia ya habría descubierto esa fuerza. No preveo el día en que las afirmaciones reciban un respaldo científico, al menos no en el sentido de demostrar la existencia de la magia o de los poderes psíquicos.

Creo que todos estaremos de acuerdo en que las afirmaciones son un fenómeno mental, y que pertenecen a los ámbitos de la psicología y de la percepción. Bajo esta luz, podemos imaginar que hacer afirmaciones puede tener un impacto predecible sobre el cerebro, quizás en términos de la concentración, la motivación o cierto tipo de reacciones químicas. Damos por hecho que tales reacciones pueden ser tanto beneficiosas como perjudiciales para la búsqueda del éxito. Por lo tanto, en cierto sentido las afirmaciones no son más especiales que cualquier forma de pensamiento positivo, oración, visualización, mantra o demás cosas por el estilo.

Una vez dicho esto, puedo decirle que en mi caso las afirmaciones parecen tener más poder del que podríamos esperar del pensamiento positivo. Nos da la sensación de que el propio mundo cambia para satisfacer las afirmaciones. Déjeme ofrecerle algunas explicaciones de por qué las afirmaciones parecen influir en alguien más que en la persona que las hace.

La explicación más obvia del poder aparente de las afirmaciones es la memoria selectiva. Existen muchos apoyos científicos para la idea de que los humanos tendemos a recordar las cosas que queremos recordar y a olvidar aquellas que preferimos olvidar. En el caso de las afirmaciones, podríamos esperar acordarnos de la buena suerte aleatoria y olvidarnos de la mala. El resultado de nuestro recuerdo selectivo nos ofrece la impresión incorrecta de que las afirmaciones funcionan más a menudo de lo que podríamos esperar razonablemente del azar.

Otra explicación perfectamente sólida del poder aparente de las afirmaciones es que las personas que hablan del éxito que les han proporcionado son embusteras, sin más credibilidad que las personas que afirman que las han abducido los marcianos. En mi caso, sé que no mentí sobre estas experiencias, pero usted no tiene manera de estar seguro de que digo la verdad.

El falso recuerdo es otra explicación posible de por qué las afirmaciones parecen funcionar. Quizá recordamos victorias que, en realidad, no fueron tan asombrosas, o nos acordamos de sucesos normales como si hubieran sido tremendas coincidencias. Los recuerdos falsos son tan frecuentes que sin duda usted los ha tenido. Por ejemplo, a lo mejor recuerda con detalle un suceso de la infancia y más tarde se entera de que le pasó a su hermano o hermana, no a usted. Los seres humanos forman recuerdos falsos muy fácilmente, de modo que ésta tiene que ser una explicación potencial de por qué parecen funcionar las afirmaciones.

Otro motivo posible por el que parecen ser útiles es que los optimistas tienden a detectar las oportunidades que los pesimistas pasan por alto.[1] Una persona que anota diligentemente las afirmaciones un día tras otro es, por definición, un optimista, aunque sólo lo sea en sus actos. Supuestamente cualquier tipo de pensamiento positivo, oración o semejantes haría que esa persona adoptase una disposición mental más optimista. Y como los estudios han demostrado que los optimistas detectan más oportunidades que los pesimistas, el resultado puede parecer fruto de la suerte.

Los estudios demuestran que usted no tiene por qué ser un optimista nato para beneficiarse de una mejor percepción.[2] Puede entrenarse para actuar como un optimista (y seguro que escribir afirmaciones es una buena formación), de modo que obtenga los beneficios de los optimistas natos a la hora de detectar las oportunidades.

Tanto si es optimista por naturaleza o se ha convertido en uno por medio de afirmaciones, oraciones o pensamientos positivos, acabará disfrutando de ciertas ventajas que facilitarán que la suerte le localice. Los optimistas perciben más oportunidades, tienen más energía gracias a sus éxitos futuros imaginados y corren más riesgos. Los optimistas se convierten en un blanco fácil para que la suerte les encuentre.

Otra explicación para el poder aparente de las afirmaciones pudiera ser que hemos entendido mal la causación. Quizá sólo las personas que saben en lo más hondo de su ser que tienen madera para tener éxito se tomarán la molestia de hacer afirmaciones. En mi caso esto quiere decir que en algún punto de mi mente, antes de escribir mi primer libro, mi subconsciente sabía de alguna manera que tenía el talento necesario para escribir un buen libro a pesar de carecer de experiencia o formación como escritor. Esta explicación me parece razonable, pero aun así significa que las afirmaciones son útiles, aunque de una forma distinta a como usted podría imaginar. Siguiendo esta explicación del poder de las afirmaciones, actúan como una especie de mensaje que su subconsciente envía a su mente racional diciéndole que tiene los materiales necesarios, a pesar de que su sentido común le diga lo contrario. Esto resultaría útil para las personas que tienen un talento auténtico pero no se lo creen; sin duda hay muchísimas personas en esa situación.

Otra explicación posible para el poder aparente de las afirmaciones es que nuestros pequeños cerebros humanos no han evolucionado hasta el punto de darnos una impresión precisa de nuestra realidad. En lugar de eso, nuestros cerebritos crean ilusiones que benefician nada más que la supervivencia y cierto tipo de coherencia interna.

Sabemos que el cerebro genera espejismos porque en este mundo proliferan las religiones opuestas unas a otras. Suponiendo que usted haya elegido la religión correcta, todas las otras pobres almas viven en un profundo engaño. A lo mejor su vecino cree que recuerda su vida anterior, mientras usted cree que vio a Dios durante su operación de bypass. Los dos no pueden tener razón. Pero los dos pueden estar equivocados, y experimentar unas distorsiones de la realidad que, de alguna manera, no acaban con sus vidas.

La idea es que las afirmaciones podrían tener una explicación perfectamente sensata que conlleva cualquier cosa desde los universos paralelos hasta la extrañeza cuántica, o cualquier otra cosa que confunde nuestros pequeños cerebros y nos induce a inventar espejismos para compensar nuestra sensación

de incertidumbre. Por decirlo de una forma sencilla, las afirmaciones podrían funcionar por motivos perfectamente lógicos que nuestros cerebros no están preparados para entender.

Si ha leído mi blog, sabe que me fascina la posibilidad de que los humanos no seamos más que hologramas que viven en una simulación informática. La primera vez que uno escucha la idea le parece una chorrada, pero las matemáticas resultan extrañamente atractivas. Pensemos qué haríamos los humanos dentro de mil años si supiéramos que un asteroide se dirigiera hacia la Tierra y no hubiese escapatoria posible. Creo que cargaríamos nuestras personalidades en ordenadores, quizás insertando nuestra información genética como parte del código, y lanzaríamos los ordenadores al espacio para que nuestra cultura, nuestros recuerdos y nuestras mentes pudieran vivir para siempre. Ahora la parte matemática: si usted elige cualquier punto del tiempo, después del mismo habrá infinitamente más tiempo que antes de él, si damos por hecho que el Big Bang señala el principio del tiempo. Por lo tanto, si usted cree que un día los humanos estarán al borde de la extinción por el motivo que sea, existe una posibilidad tremendamente superior de que ya seamos las simulaciones que otros dejaron atrás.

Algunos han sostenido que el universo es demasiado joven para que se haya desarrollado la hipótesis del holograma. Pero si somos hologramas, la edad del universo tal como lo percibimos no es más que una variable del programador. La edad real podría ser de miles de billones de años.

Es un experimento intelectual divertido, pero sé que usted no se lo traga. Sólo lo incluyo para redondear el tema. Si en realidad no somos más que entes generados por ordenador, las afirmaciones no podrían ser nada más que una porción poco importante de código de programación.

Vuelvo a decir que carezco de información objetiva que sugiera que las afirmaciones hayan funcionado en mi caso o pudieran funcionar en el suyo. Y por favor, no me manden correos electrónicos para pedirme las instrucciones detalladas para hacer «bien» las afirmaciones. Ya he recibido cientos de correos electrónicos de éstos, y siempre los respondo con alguna versión de «ni pajolera idea». Pero, por si sirve de algo, no creo que a las afirmaciones les afecte el número exacto de veces que usted las escriba, o si usa un teclado o un bolígrafo, si tira a la basura el papel en el que las escribió, durante cuántas semanas las escribe o cualquier otro detalle. No concibo que el proceso de las afirmaciones (si es que funciona) sea sensible a los pequeños detalles. Creo que lo único

necesario es un foco profundo y coherente sobre lo que usted desea. Pero eso no es más que una corazonada mía.

A lo mejor le parece que existe una incoherencia entre las afirmaciones y el tema de este libro, concretamente las partes donde digo que las metas son para los perdedores y los sistemas para los ganadores. Las afirmaciones se parecen mucho a centrarse en las metas. Pero yo diría que hacer afirmaciones es un sistema que le ayuda a concentrarse, fomenta su optimismo y su energía, y quizá justifica el talento y el impulso que su subconsciente siempre supo que tenía usted. Si piensa utilizar las afirmaciones, le recomiendo que sus objetivos sean lo bastante amplios como para permitir cierto grado de suerte. Sin duda es mejor afirmar que será rico en el futuro que intentar obtener un premio de una lotería concreta.

Los humanos siempre pensarán en términos de metas. Nuestros cerebros están diseñados para hacerlo. Pero las metas sólo tienen sentido si también dispone de un sistema que le hace avanzar en la dirección correcta.

Entonces, ¿qué creo sobre las afirmaciones?

Creo que probé las afirmaciones en diversas ocasiones, y los resultados que recuerdo (o que creo recordar) parecen estar a un palmo del milagro. Para mí, las afirmaciones son un misterio constante. Lo único que sé con seguridad es que nunca he oído que nadie haya resultado perjudicado, emocionalmente o en otro sentido, por una afirmación. Yo probé las afirmaciones por curiosidad y porque eran gratis. No necesitaba un motivo mejor.

Ahora ya sabe lo que yo sé.

1R. Wiseman, “The Luck Factor”, Skeptical Inquirer 27 (2003); “Tempt Luck Your Way”, Psychology Today, 2009, http://www.psychologytoday.com/blog/creativityrulz/200912/tempt-luck-your-way (consultado el 22 de abril de 2013).

2M. D. Smith y al., “On Being Lucky: The Psychology and Parapsychology of Luck”, European Journal of Parapsychology 12 (1996): 35–43; M. D. Smith, R. Wiseman, y P. Harris, “The Relationship Between ‘Luck’ and Psi”, Journal of the American Society for Psychical Research 94 (2000): 25–36.

38

Un resumen

En este libro he tocado muchos temas, y he creído conveniente ofrecer un resumen para dejarlo todo bien atado. Tenga en cuenta que si se ha saltado el libro entero para leer esta sección, fuera de contexto le parecerá muy poco convincente.

El modelo para el éxito que describo en este libro es más o menos el siguiente: céntrese antes que nada en su dieta y tómesela en serio, de modo que tenga fuerzas suficientes para querer hacer ejercicio. El ejercicio fomentará aún más sus energías, que a su vez le harán más productivo, creativo, positivo, atractivo y más capaz de superar los pequeños baches de la vida.

Una vez optimice su energía personal, lo único que necesita para tener éxito es suerte. Usted no puede controlar directamente la suerte, pero sí puede alejarse de estrategias con pocas probabilidades de éxito hacia otras que tengan más. Por ejemplo, aprender múltiples habilidades aumenta su probabilidad de éxito increíblemente más que si domina una sola. Si aprende a controlar su ego, podrá elegir estrategias que alejen de usted a las personas que temen que las avergüencen, lo cual le permitirá competir en un campo más reducido. Y si se mantiene en el juego el tiempo suficiente, es más probable que le visite la suerte. Evite trampas laborales como la de buscar empleos que le exijan vender su cantidad limitada de tiempo mientras, al mismo tiempo, no le preparan para nada mejor.

La felicidad es la única meta útil en la vida. A menos que usted sea sociópata, su propia felicidad dependerá del bien que haga a los demás. Y la felicidad tiende a llegar de forma natural cuando disfruta de buena salud, de recursos y de una agenda flexible. Lo primero es cuidar de su salud, conseguir recursos y nuevas habilidades por medio del trabajo duro, y buscar una

oportunidad que, algún día, le proporcione una agenda flexible.

Algunas habilidades son más importantes que otras, y debe hacer acopio de éstas siempre que pueda, incluyendo entre ellas la capacidad de hablar en público, redactar documentos comerciales, comprender lo suficiente la psicología de la persuasión, entender conceptos tecnológico básicos, tener habilidades sociales, una buena técnica vocal, una gramática correcta y saber lo básico de contabilidad. Desarrolle el hábito de simplificar. Aprenda a mantener una charla intrascendente con desconocidos, y también a no ser un capullo. Si entiende bien estas cosas (y casi todo el mundo puede hacerlo), será casi imparable.

A algunos podría ayudarles considerarse robots húmedos en vez de recipientes de carne llenos de magia y de misterio. Si controla los inputs podrá determinar los resultados, siempre que tenga un poco de suerte. Coma bien, haga ejercicio, piense en positivo, aprenda todo lo que pueda y manténgase fuera de la cárcel, y podrán sucederle cosas buenas.

Busque patrones en todas las facetas de la vida, desde la dieta al ejercicio, pasando por todos los componentes del éxito. Intente encontrar apoyos científicos para los patrones que ha observado, y conviértase en un laboratorio donde probar si los patrones son aplicables a su vida.

Lo que es más importante, entienda que las metas son para los perdedores, y los sistemas para los ganadores. Las personas que parecen tener buena suerte suelen ser las que tienen un sistema que les permite ponerse a tiro de la suerte. En este libro he expuesto algunos sistemas que en mi caso parecen funcionar. Su experiencia será distinta, pero siempre es útil pensar en términos de sistemas y no de metas.

Y recuerde siempre que el fracaso es su amigo. Es la materia prima del éxito. Invítelo a su vida, aprenda de él, y no deje que se vaya antes de haberle vaciado los bolsillos. Eso es un sistema.

Fin

Agradecimientos

Quisiera dar las gracias a mi documentalista en ciencia y medicina, Zora DeGrandpre, por mantenerme siempre cerca del pensamiento racional.

Muchas gracias a Adrian Zackheim por saber de alguna manera que yo llevaba este libro dentro antes de que lo supiera yo mismo. Algún día tendrás que explicarme cómo lo haces.

Gracias a mi hermano, Dave, que me sirve de musa literaria. Cuando intento expresar de la mejor manera una idea divertida, me imagino cómo se la contaría a mi hermano. Cuando mis editores dicen que «escribo como hablo», tienen razón.

Gracias a Maria Gagliano por las estupendas correcciones que hizo al libro.

Gracias a Emily Libresco, mi ayudante con plaza en Princeton, que hizo un trabajo excelente criticando el primer manuscrito. Si a alguno de ustedes le preocupa el futuro de las generaciones venideras, tranquilícese: a su lado, pareceremos chimpancés.

EDICIONES URANO

+ info



http://www.empresaactiva.com



http://www.facebook.com/empresaactiva



http://www.twitter.com/ediciones_urano



http://www.edicionesurano.tv