

David Fischman

EL ÉXITO ES UNA DECISIÓN



EL MERCURIO
AGUILAR

EL ÉXITO ES UNA DECISIÓN

David Fischman

**EL MERCURIO
AGUILAR**

Índice

[Portadilla](#)

[Dedicatoria](#)

[Agradecimientos](#)

[Introducción](#)

[Capítulo 1 Creencias](#)

[Capítulo 2 Cambiando Nuestras Creencias](#)

[Capítulo 3 Trabajo Arduo](#)

[Capítulo 4 Suerte](#)

[Capítulo 5 Interpretación](#)

[Capítulo 6 Aplicando El Modelo: Dos Casos Internacionales](#)

[Capítulo 7 Aplicando El Modelo: Casos Chilenos](#)

[Epílogo 1 Las Preguntas Que Resumen Las Respuestas Del Libro](#)

[Epílogo 2 Las Trampas Del éxito](#)

[Bibliografía](#)

[Notas](#)

[Autor](#)

[Créditos](#)

[Grupo Santillana](#)

A los luchadores, a los que no se conforman y quieren ser mejores personas y/o profesionales cada día.

Agradecimientos

En esta obra tengo mucho que agradecer, en primer lugar a todas las personas que entrevisté y que me permitieron publicar sus historias en este libro. En orden alfabético, ellas son: Carlos Alberto Délano, Alberto Plaza, Juan Sutil e Iván Zamorano.

Escribir sus historias fue muy gratificante para mí y aprendí muchísimo de sus experiencias de vida.

En segundo lugar, quisiera agradecer a aquellos que me ayudaron a hacer posible esta obra. A la doctora Lennia Matos, que me apoyó en toda la investigación que contiene el libro y quien además colaboró en su pre-edición, aparte de contagiarme su constante entusiasmo, dándome energía para seguir adelante. También quiero agradecer a mi asistente Ana Arrieta por apoyarme incondicionalmente para llevar a cabo esta obra.

Por último, quiero agradecer a Juan Jaime Díaz por la colaboración en la búsqueda de casos de personas exitosas en Chile, y al sello El Mercurio-Aguilar, a la Empresa El Mercurio S.A.P. y a Aguilar Chilena de Ediciones S.A. por acompañarme otra vez en este nuevo libro.

INTRODUCCIÓN

«El éxito es aprender a ir, de fracaso en fracaso, sin desesperarse».

Winston Churchill

Roger Bannister

Hasta 1954 correr 1 milla (1.6 kilómetros) en 4 minutos era considerado imposible. Los doctores argumentaban que el ser humano no podía correr esa distancia en un tiempo menor. Era un tema fisiológico y de contextura, lo que hacía imposible superar esa meta. Los atletas lo probaron una y otra vez, pero no llegaban a pasar ese límite, nadie podía romper ese récord.

Roger Bannister^[1] era un estudiante de medicina de la Universidad de Oxford que había entrenado toda su vida. No precisamente en carreras, pero como su casa quedaba en una colina y su colegio en otra, él recorría el trayecto corriendo, subiendo y bajando colinas. Así practicó por años. Ya en la década de 1950 había atraído la atención de la prensa inglesa y había muchas expectativas de su participación en las Olimpiadas de Helsinki 1952, pero no le fue bien, pues quedó en cuarto lugar. La prensa británica se burló de él y lo ridiculizó públicamente.

Pero Bannister era una persona que sabía fallar, él aprendió de sus errores y no se abandonó, más bien se trazó una meta que parecía imposible: correr 1 milla en menos de 4 minutos. Como él estudiaba medicina, sabía que sí era posible y que podía lograrlo. Cuando hizo pública su nueva meta, nadie le creyó y se burlaron nuevamente de él. Bannister siguió entrenando. Llegó a correr 1 milla en 4 minutos y 10 segundos, luego en 4 minutos y 7 segundos, y llegó a 4 minutos y 2 segundos. Todavía no podía vencer el límite, como todos decían. Pero él sabía, y creía, que sí podía lograrlo.

Continuó entrenando, y el 6 de mayo de 1954, en Oxford, corrió 1 milla en 3 minutos y 59 segundos. Salieron titulares en los periódicos en los que se llamó a la hazaña de Bannister «la milla de ensueño». ¿Cómo podía ser? Si se pensaba que no era posible. Ahora todos los medios de comunicación lo felicitaban y honraban. Lo increíble de esta historia es que seis semanas después, el atleta John Landy corrió 1 milla en 3 minutos y 58 segundos. El siguiente año, 37 personas corrieron 1 milla en menos de 4 minutos y un año después, más de 300 personas lo hicieron.

Lo que Roger Bannister logró realmente fue romper una creencia limitante, que impedía a las personas superar el récord. Ésta era que «el ser humano no puede correr 1 milla en menos de 4 minutos». En el momento en que Bannister la rompe, otras personas sienten que sí es posible y consiguen superar e incluso mejorar la marca.

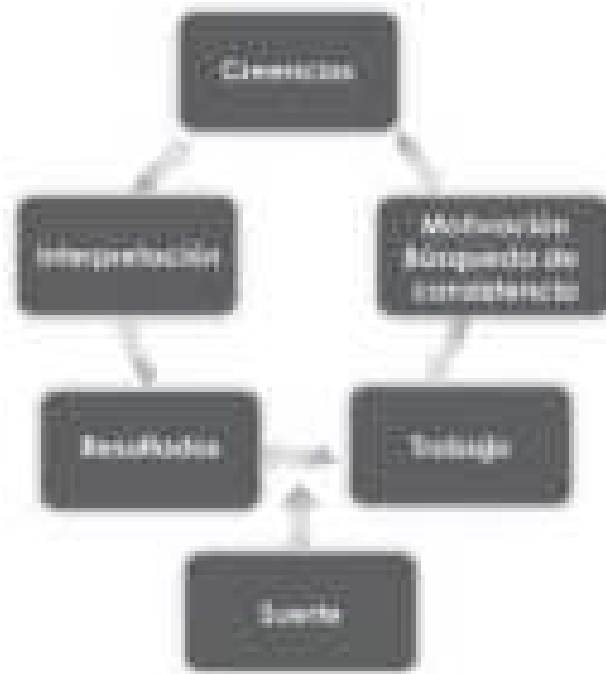


Ilustración 1 «El ciclo del éxito»

Tener creencias empoderantes, es decir, aquellas que nos dan poder al derribar los límites preexistentes, es el primer paso para el éxito, como muestra el modelo «El ciclo del éxito» de la ilustración 1. Bannister pensaba que sí podía batir el récord de los 4 minutos. Así, el primer paso para lograr nuestro objetivo es pensar que sí somos capaces de hacerlo. En el libro comentaremos investigaciones científicas sobre la importancia de las creencias en nuestra vida. Analizaremos las diversas fuentes de donde provienen y plantearemos algunas estrategias que nos permitan convertir nuestras creencias limitantes en empoderantes.

Asimismo, la creencia de que «sí puedo» motivaba a Bannister a perseverar, a seguir adelante pese a las dificultades. Otro aspecto que lo impulsaba a alcanzar su meta era la búsqueda de consistencia interna. Nuestra mente trata de buscar equilibrio entre nuestro mundo interior y la realidad. Es decir, si creo que puedo hacer algo, trataré de que lo que pienso se haga real. Seguiré intentando obedecer mi creencia por más tiempo, para tener así más probabilidades de lograr mi objetivo. Una idea positiva nos permite quedarnos más tiempo en el ciclo del éxito, perseverando hacia nuestras metas. Si por el contrario tengo la creencia de que no puedo (limitante) y la realidad, en mis primeros intentos de alcanzar la meta, me demuestra que no puedo, entonces mi mente habrá encontrado consistencia y dejará de intentarlo.

Otro factor para alcanzar el éxito es el trabajo arduo. Puedo tener la creencia más

empoderante que existe para motivarme, pero si no trabajo duro, si no invierto horas practicando, será muy difícil alcanzar la meta. Bannister tuvo muchas horas de práctica cuando corría, desde pequeño, todos los días para ir al colegio. Luego, siguió entrenando mientras estudiaba en la Universidad de Oxford y después trabajó aún más fuertemente cuando se propuso el objetivo de correr 1 milla en menos de 4 minutos. En este libro se comentarán las investigaciones de Geoff Colvin[2], en las que propone que el talento no es tan importante como se pensaba inicialmente. Señala que las horas de práctica son vitales para conseguir los logros en la vida. Además, se mencionarán las últimas investigaciones sobre disciplina y la importancia de formar hábitos que nos posibiliten obtener nuestras metas.

Otro elemento del éxito es la suerte. ¿Tuvo suerte Bannister? Muchos vemos la suerte como algo esotérico, como un factor del destino o de los astros. Es decir, muchos la vemos como algo incontrolable, que en ocasiones nos da una mano y en otras nos la quita. ¿Fue suerte que Oxford lo aceptara para estudiar medicina? ¿Fue suerte que haya corrido toda su vida hacia el colegio? ¿Fue suerte que el día que corrió los vientos no hayan estado en su contra? Para algunos, la suerte es 100 por ciento causa del destino. Sin embargo, en este libro planteo que uno mismo se construye gran parte de la suerte. Estudiaremos aquí los diferentes factores que hacen que la suerte nos favorezca.

Finalmente, el último elemento que explico es nuestra propia capacidad de interpretar más positivamente las dificultades y los fracasos en la vida. Bannister falló en su primer intento, al quedar en cuarto puesto en las olimpiadas. La prensa inglesa lo maltrató y ridiculizó. Pero, a diferencia de muchos, él supo interpretar este fracaso como un reto. En lugar de retirarse como corredor, se trazó una meta que parecía imposible de conseguir. Las personas que tienen éxito en sus proyectos son capaces de interpretar más positivamente las dificultades. Algunos lo hacen convirtiendo el fracaso en un aprendizaje; otros lo transforman en un reto, como Bannister. Por otro lado, en el libro mencionaré cómo nos convertimos en nuestros propios enemigos al tener diálogos internos destructivos ante las dificultades. Comentaré también acerca de las principales distorsiones del pensamiento y cómo luchar contra ellas.

La metáfora que emplearé para explicar los contenidos del libro es la siguiente: alcanzar una meta importante es como subir hacia la cima de una montaña (ver ilustración 2).

Nuestras creencias son el vehículo que construimos para subir hacia la cima.

Hay personas que tienen creencias empoderantes, positivas, que se sienten capaces de enfrentar sus metas. Estas personas crean como vehículo una bicicleta de montaña de buen tamaño, con muchos cambios, con llantas bien infladas. Con este vehículo tienen buenas posibilidades de alcanzar la cima (ver ilustración 3).



Ilustración 2

En cambio, hay personas que tienen creencias limitantes, negativas, que sienten que son incapaces de enfrentar sus metas. Estas personas crean como vehículo un triciclo con llantas pequeñas, lo que les imposibilita subir a la cima y alcanzar sus metas (ver ilustración 4).



Ilustración 3



Ilustración 4

Pero no basta con tener un buen vehículo para subir la montaña. Una vez que tengo mi buena bicicleta, es decir, creencias empoderantes, igual no me escapo de pedalear. Es decir, no me salvo de trabajar arduamente hacia mis metas. El camino al éxito requiere de muchas horas de esfuerzo y práctica (ver ilustración 5).



Ilustración 5

En el camino debemos tener suerte de que no nos caigan rocas o tengamos un incidente que nos descarrile de nuestros sueños (ver ilustración 6).

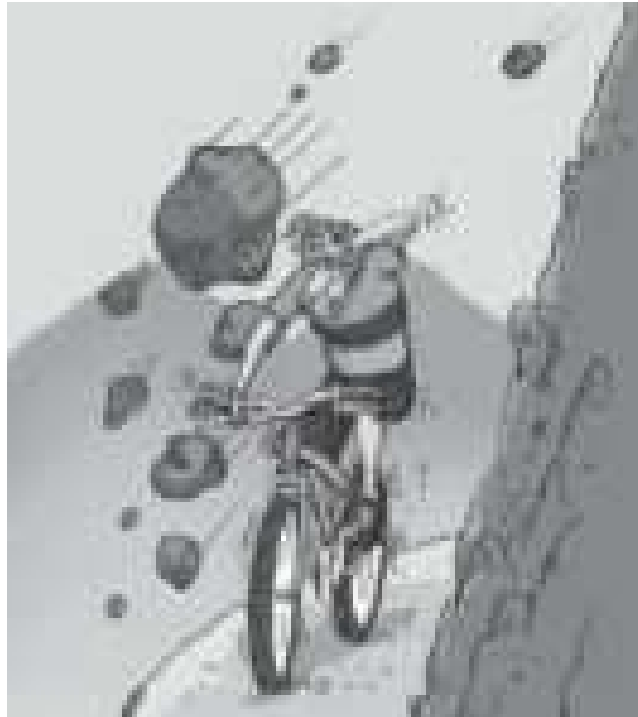


Ilustración 6

Finalmente, si nos caemos, si fracasamos, si fallamos camino a nuestras metas, nuestra capacidad de interpretar esas caídas de forma constructiva y positiva nos ayudará a perseverar hacia nuestros sueños (ver ilustración 7).

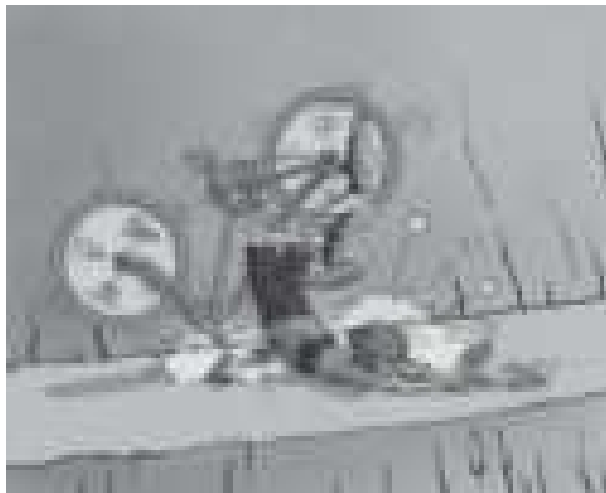


Ilustración 7

Sin duda existen muchos otros elementos que ayudan al logro del éxito en la vida. Por ejemplo, la creatividad y la inteligencia emocional, entre otros. Pero en este libro decidí concentrarme en aquellos que considero más importantes y que tienen mayor impacto en los resultados.

El libro se denomina *El éxito es una decisión*, porque todas las estrategias planteadas

requieren de trabajo y voluntad. Como veremos, es nuestra decisión cambiar nuestras creencias y trabajar en ellas, es nuestra decisión perseverar a pesar de las dificultades, es nuestra decisión desarrollar nuestra disciplina, es nuestra decisión mejorar nuestra suerte, y es nuestra decisión parar nuestros diálogos internos destructivos e interpretar positivamente. También se sugieren una serie de principios y estrategias para ser más exitoso, pero es nuestra decisión empezar a implementarlas porque precisan de mucho trabajo.

Cuando dicto el taller “El éxito es una decisión” recibo frecuentemente la siguiente pregunta: ¿la persona exitosa es feliz? Depende de a qué le llamemos éxito.

El *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia de ese país, define éxito como «resultado feliz de un negocio o actuación». En este libro, se definirá éxito de una forma similar: «El cumplimiento de nuestras metas y nuestros sueños». Ya sea que nuestra meta sea conseguir el crecimiento de nuestra empresa, la popularidad en la música o algún récord deportivo. Quizá alcanzar una posición profesional en una organización o, simplemente, lograr un proyecto para nosotros relevante. Es importante notar que el término éxito es relativo y depende de cada persona. Para algunos tener un empleo estable y seguro puede ser considerado éxito; para otros sólo alcanzar la gerencia general es considerado éxito.

Según la definición planteada, puede haber personas exitosas, que logren sus metas y sueños, pero que sean infelices. Por ejemplo, el caso de un emprendedor que decide sacar adelante una nueva empresa. Trabaja 14 horas diarias, vive muy estresado y angustiado, no tiene vida familiar, ni balance, ni tiempo para él y, finalmente, después de mucho esfuerzo, logra su meta. Es exitoso, pero no creo que sea muy feliz.

Otra pregunta que me hacen es: ¿la persona feliz es exitosa? Según la definición planteada, no necesariamente. Puede existir una persona llena de emociones positivas, con balance en su vida, agradecida, que se orienta al servicio, que tiene un círculo familiar cercano, pero que no ha alcanzado las metas que quisiera en su vida.

El gran reto es ser exitoso y feliz al mismo tiempo. Es decir, lograr nuestras metas y sueños y ser feliz en el camino. Este libro se concentra en las investigaciones científicas más recientes sobre los pasos que se precisan para lograr nuestros objetivos. Si el lector quiere saber más sobre el tema de la felicidad, le recomiendo mi libro *La alta rentabilidad de la felicidad* (2010), que plantea una serie de estrategias científicamente comprobadas que aumentan la felicidad. Para aquellos interesados en el tema de la felicidad y el éxito, en el epílogo menciono nuevamente el tema.

Este libro se compone de siete capítulos y, en ellos, encontrará artículos que narran los contenidos de una forma amena. Se emplea mucho el humor, tanto en los textos como en las caricaturas presentadas, así como en las historias, anécdotas y metáforas que ilustran el contenido.

La obra tiene dos objetivos. El primero es transmitir las investigaciones científicas sobre los diferentes componentes del éxito. Así, podrán hacer suyas algunas estrategias que los ayuden a lograr sus metas. El segundo objetivo del libro —para mí el más importante— es inspirarlos y motivarlos. *El éxito es una decisión* contiene testimonios

de personas que perseveraron en su camino al éxito, que son un modelo y un ejemplo a seguir. Mi esperanza es que, leyendo estos relatos, ustedes sientan que lograr sus sueños sí es posible y se llenen de coraje y optimismo para hacerlos realidad.

Ejercicio 1

¿Cuál es su propio límite?

Reflexione sobre alguna meta importante para usted que quisiera lograr en los siguientes años y que lo haría sentirse exitoso. ¿Cuál sería? ¿Para cuándo le gustaría lograrla? ¿Se cree capaz de hacerla? ¿Qué obstáculos podría enfrentar?

CAPÍTULO 1

CREENCIAS

*«Si crees que estás sano o que estás enfermo, estás en lo cierto.
Si crees que puedes o no puedes, estás en lo cierto.
Si crees que eres capaz o incapaz, estás en lo cierto.
Tus creencias dibujan tu realidad, ya sea que pintes con ellas un paraíso o un infierno».*

Adaptado de Henry Ford

Un día como cualquier otro, Nick Sitzman estaba trabajando en un tren y entró a uno de sus vagones frigoríficos. Cuando cerró la puerta, intentó abrirla desde dentro y encontró que era imposible, que estaba atrapado. Empezó a gritar con todas sus fuerzas para que alguien le abriera, pero no había una persona lo suficientemente cerca para escuchar sus gritos de desesperación. Se sentó en el piso del vagón y con impotencia, se rindió ante el frío y empezó a congelarse. Al día siguiente, cuando entraron al vagón, lo encontraron muerto. Se percataron de que con un cuchillo había escrito en el suelo «es tan frío, que mi cuerpo se congela, si tan sólo pudiera dormir». La autopsia del cuerpo confirmó la muerte por congelamiento. Lo increíble de la historia es que el vagón frigorífico estaba apagado y la temperatura mínima esa noche fue de 13 grados centígrados. Nick pensaba que el frigorífico estaba prendido y fue su propia creencia, la de pensar que estaba congelándose, la que terminó matándolo[3].

En 1974, el doctor Clifton Meador tenía un paciente llamado Same Londe, vendedor de zapatos retirado, quien sufría de cáncer de esófago. En esa época, este cáncer era considerado 100 por ciento fatal y, por eso, no fue mucha sorpresa que unos meses después de su diagnóstico hubiese muerto. Pero la sorpresa vino con la autopsia. Se encontró que el cáncer en su cuerpo no era lo suficientemente grave como para matarlo. Tenía un pequeño tumor en el hígado y otro pequeño en el pulmón, pero no había rastros de cáncer de esófago. Como dijo Meador, murió con cáncer, pero no de cáncer. Él murió porque estaba convencido de que iba a morir[4].

El doctor Bruno Klopfer estaba tratando a un hombre llamado Wright, quien tenía cáncer linfático. Tenía metástasis y tumores del tamaño de una naranja. En ese entonces había mucha expectativa, porque se había lanzado un nuevo medicamento llamado krebiozen. Wright les rogó a los doctores que usaran este medicamento en él, pues no

quería morirse. El doctor aceptó comenzar el tratamiento con el nuevo remedio un viernes. Para el lunes, Wright estaba parado y fuera de la cama. Cuando lo examinaron, descubrieron que los tumores habían desaparecido. Le dieron de alta sin rastros de cáncer. Sin embargo, dos meses después se publicó la noticia que el krebiozen no tenía efecto en el cáncer. Wright leyó el artículo y el cáncer le regresó. Nuevamente lo admitieron en el hospital, y esta vez su doctor le mintió diciéndole que tenía una versión concentrada del krebiozen. El médico le comentó que algunos *stocks* del producto estaban fallados, pero que él tenía la nueva versión concentrada y que era increíblemente potente. Se la administraron y el cáncer desapareció en pocos días.

Pero para mala suerte de Wright, la Asociación Americana de Cáncer publicó un estudio contundente en el que sostenía que el krebiozen no era efectivo contra la enfermedad. Al enterarse Wright, le volvió el cáncer y murió en dos días. Su creencia en el medicamento lo salvó en un comienzo; sin embargo, su creencia de que no era efectivo lo terminó matando[5].

De estas historias se desprende que las creencias son muy poderosas y que pueden dañarnos, aunque también hay estudios que demuestran que pueden curarnos y hacernos más saludables.

En un estudio publicado por la prestigiosa revista *New England Journal of Medicine*, se investigó a pacientes que tenían un dolor severo debilitante en la rodilla. Los pacientes fueron divididos en tres grupos. A uno de ellos se le operó recortando el cartílago dañado en la rodilla. A un segundo grupo sólo se le limpió la articulación de cartílagos y disminuyó la inflamación. Al tercer grupo sólo se le abrió la rodilla y se simuló todo el proceso de la operación como si estuviera haciéndose realmente (grupo placebo). En este grupo los pacientes creyeron que se les había operado con éxito, pero la realidad era que sólo les habían abierto y cerrado la rodilla. En otras palabras, les habían efectuado una operación ficticia. En el estudio se comprobó que los dos grupos operados mejoraron, pero lo sorprendente fue que el grupo que tuvo la operación ficticia (grupo placebo) mejoró en igual proporción que los otros. Les hicieron seguimiento en el tiempo (hasta dos años después), y estas personas podían hacer deportes con la misma intensidad que los demás[6].

Tuve la oportunidad de ver un video con testimonios de estas personas operadas de manera ficticia. La entrevistadora les preguntaba si su rodilla estaba realmente mal antes de la operación. Ellas respondían que antes de la operación cojeaban, no podían hacer su vida normal, ya que sufrían de dolores intensos, pero después de la operación y rehabilitación podían correr y saltar. Ellas mismas no entendían cómo había funcionado la operación falsa. Se curaron porque tenían la creencia de que habían sido operadas con éxito.

Uno de los casos psicológicos más inquietantes es el de aquellas personas que tienen un desorden de personalidad múltiple[7]. Muchos de los individuos que generan este desorden han sufrido de fuertes traumas en su niñez. Como el sufrimiento era demasiado para una sola personalidad, desarrollaron otras para lidiar con él. Cada personalidad es distinta y tiene diferentes creencias que la sustentan[8].

Por ejemplo, la doctora Francine Howland, psiquiatra de la Universidad de Yale, tenía un paciente con personalidad múltiple, quien un día sufrió la picadura de avispa en un ojo, el que se le había cerrado por la hinchazón. El paciente se quejaba de un dolor profundo, difícil de resistir. La doctora le coordinó una hora con un oftalmólogo para que le tratara la picadura, pero como éste no podía verlo de inmediato, la psiquiatra evocó a una de sus personalidades que era muy calmada y que nunca sentía dolor. Al poco tiempo de cambiar de personalidad, el dolor se le disipó. Cuando el paciente llegó al oftalmólogo, ya no tenía el ojo hinchado y no sentía dolor. Por este motivo, el oftalmólogo no le recomendó ningún tratamiento, pero luego, cuando regresó a su casa, le volvió la personalidad original y otra vez se le hinchó el ojo. Cuando regresó para ver al oftalmólogo, éste no entendía qué pasaba, ¿cómo era posible que su ojo estuviera perfecto un poco antes y ahora estuviera así de hinchado?[9].

También se han documentado casos de pacientes con personalidades múltiples que se curan de alergias, diabetes, cicatrices y quemaduras cuando cambian de una personalidad a otra. Este tipo de casos demuestra el poder que tienen las creencias, tanto así que hasta pueden afectar la fisiología del cuerpo[10].

En un estudio desarrollado por Alia Crum y Ellen Langer a un conjunto de mucamas de diferentes hoteles, se le dividió en dos grupos. A ambos se les dijo que estaban interesados en obtener información sobre su salud para estudiar formas de mejorarla. Luego, a uno de ellos se le dijo que su trabajo (limpiar los cuartos de hoteles) era un muy buen ejercicio y que satisfacía las recomendaciones médicas para un estilo de vida activo. Como era un trabajo físico, hacía que su cuerpo tuviera una experiencia cardiovascular. Se les informó a cada uno de sus integrantes acerca de las calorías que quemaban en cada actividad: tantas calorías por hacer la cama, tantas por limpiar el baño, etcétera. Se les hizo conscientes de que cuando trabajaban era como si se ejercitaran. Después de cuatro semanas desde que este grupo tenía esa creencia, había perdido más de un kilo en promedio, comparado con el grupo de control (grupo al que no se le dijo nada). Además, redujeron sustancialmente su porcentaje de grasa y su índice de masa corporal, y su presión arterial había bajado consistentemente con el «incremento» de ejercicio. Es decir, una simple creencia había hecho la diferencia. La creencia era: «Cuando trabajo, realmente estoy ejercitándome»[11].

Una profesora nueva ingresó a enseñar en una universidad en Estados Unidos. A una clase se le dijo que era la mejor profesora de su rama, la mejor de Estados Unidos y que había venido especialmente para enseñarles a ellos. En otra clase se le presentó simplemente como una profesora más del semestre. ¿Qué ocurrió? Aquellos que creían que era la mejor profesora disfrutaron más de la clase, evaluaron mejor a la profesora y tuvieron mejores notas. Nuevamente, la creencia de que la profesora era muy buena hizo la diferencia. Con esta creencia, los alumnos habían creado su propia profecía que se cumplió. Como la consideraban una profesora extraordinaria, escuchaban con bastante atención sus lecciones, tomaban más en serio su cátedra y estaban más motivados para estudiar[12].

He considerado algunos casos e investigaciones que demuestran el poder de las

creencias. La ciencia está tratando de descubrir por qué funcionan. ¿Cómo las personas pueden cambiar fisiológicamente por una creencia? ¿Cuál es el mecanismo? Está claro que hay que tomar conciencia de que las creencias poseen un fuerte impacto en nuestro ser.



Ilustración 8

¿Qué son las creencias?

«Tú puedes tener todo lo que quieras en la vida si renuncias a la creencia de que no puedes tenerlo».

Robert Anthony

Emmanuel Ofosu Yeboah

Cuando nació Emmanuel Ofosu Yeboah, su madre se dio cuenta de que había nacido con una de sus piernas totalmente deformada e inutilizable. Emmanuel nació en Ghana, África, donde existe la creencia de que los niños que nacen discapacitados son una maldición de Dios y deben ser asesinados. Su madre decidió hacer todo lo contrario: le dio cariño, lo cuidó y luego lo mandó al colegio. Por el contrario su padre, al ver a su hijo en esta situación, huyó y abandonó a la familia.

Al poco tiempo, su madre se enfermó y Emmanuel tuvo que dejar el colegio y buscar trabajo para mantenerla. Consigue así un oficio en el que gana dos dólares diarios, lo suficiente para sobrevivir en la pobreza extrema. Pronto, su madre muere y él se queda solo, viviendo en la miseria, como lo hacen en Ghana los discapacitados, quienes son discriminados e ignorados. Sin embargo, Emmanuel tenía la profunda convicción y creencia de que los discapacitados sí podían aportar a la sociedad y marcar una diferencia.

Decidió entonces postular a una fundación para obtener una bicicleta donada, al conseguirla quiso recorrer todo Ghana en este vehículo. En este país la mayoría se dedicaba a destacar lo que los discapacitados no podían hacer, pero Emmanuel quería demostrar a la gente que un discapacitado sí podía contribuir a la sociedad. Empezó así a recorrer Ghana en su bicicleta, montando con una sola pierna.

Al comienzo pasó inadvertido, pero poco a poco empezó a tener personas que lo seguían. Los medios de comunicación se dieron cuenta de la hazaña que quería lograr y le prestaron atención. Al poco tiempo, Emmanuel era una celebridad en Ghana y un símbolo para los discapacitados de su país. Luego lo invitaron a Estados Unidos y lo ayudaron con la operación para instalarle una pierna ortopédica.

Posteriormente Emmanuel ganó el premio de Nike como el deportista más inspirador del año y recibió donaciones cercanas a los 50 mil dólares. Ya en su país, creó una fundación para ayudar a cambiar leyes e influir en las políticas de gobierno para que consideren a los discapacitados.

La vida de Emmanuel fue capturada en el extraordinario documental *Emmanuel Gift*, que hizo aún más conocida su historia[13]. Hoy se encuentra en Ghana creando colegios para discapacitados y para personas que no pueden pagarse la educación.

La historia de Emmanuel es la de una persona que se resistió a aceptar la creencia de que los discapacitados son inútiles, y más bien demostró todo lo contrario. Emmanuel creía que con las debidas oportunidades los discapacitados podían contribuir a la sociedad. Él tuvo mucho mérito porque no esperó a que las oportunidades le tocaran la puerta. Se fue a buscar una y la encontró. Historias como las de Emmanuel y muchas otras que veremos en el libro demuestran que el camino al éxito empieza con una creencia que nos posibilita, que nos empodera. Pero ¿qué es una creencia?

Las creencias son ideas que asumimos como realidad y terminan normando nuestra vida. Por ejemplo, en el caso de Emmanuel, su creencia de que «los discapacitados sí pueden contribuir» es una idea que él tomó como realidad y, finalmente, acabó normando su vida. Por esta creencia decidió recorrer Ghana en bicicleta; por esta creencia intentó influir en su país para que cambiasen las leyes relacionadas con los discapacitados.

Hace algunos años, a mi esposa le intentaron robar en el puente Primavera, en la carretera al sur de Lima. Ella subía hacia el puente, cuando el tráfico se detuvo. Una persona le rompió el vidrio de la ventana del lado del conductor. Ella inmediatamente intentó proteger su cartera y por la otra ventana trataron de robarle una cadena de su cuello. Pero mi esposa luchó con coraje y pudo evitar el robo. Una vez que pasó el susto y pudo racionalizar su experiencia, interiorizó una nueva creencia: «El puente Primavera es peligroso».

Para Anthony Robbins^[14], una creencia es como una mesa o un banquito que es sustentado por las patas, que son las referencias. Las referencias constituyen todo lo que fundamenta la creencia. Por ejemplo, en el caso de mi esposa, su creencia de que «el puente Primavera es peligroso» tiene por referencia su experiencia personal: a ella casi le roban. Otra referencia es que a algunas de sus amigas les ha pasado lo mismo, pero además leyó en el periódico que en ese puente robaban. Como se muestra en la ilustración 9, la creencia se encuentra sustentada por las referencias.



Ilustración 9

En una oportunidad realicé una evaluación a un gerente de una empresa. Su personal no se sentía motivado: sentía que el gerente era muy controlador, que desconfiaba y no les daba autonomía. Al conversar con el gerente, me di cuenta de que tenía esta creencia: «No se puede confiar en la gente». Las referencias de su creencia se basaban en su experiencia con el personal en trabajos anteriores. Lo habían engañado y le habían fallado. La ilustración 10 muestra la creencia y sus referencias (lo interesante es que esta creencia regulaba su forma de actuar respecto a su personal).

El problema con las creencias es que una vez que las interiorizamos y se instalan en la mente ya no las cuestionamos, las asumimos como verdades absolutas. En el caso del gerente, él había tenido problemas en otras empresas de menor nivel, pero ahora estaba en una empresa con muy buen clima y cultura. Su realidad había cambiado, pero su creencia seguía regulando sus conductas.



Ilustración 10

Otra trampa con las creencias es que frecuentemente las formamos sustentándolas en evidencias que no son reales. Nuestra percepción nos puede jugar malas pasadas o podemos equivocarnos en nuestras interpretaciones. El problema es que cuando la creencia está formada, como no la cuestionamos, rige nuestra vida y resulta difícil cambiarla.

En la ilustración 11 se muestra el caso de una persona que pasa por un cerco y ve lo que parece ser el busto de una persona muy hermosa, que además se la imagina rápidamente. Inmediatamente interioriza la creencia de que «en ese lugar trabajan mujeres muy guapas». Las referencias que sustentan esta creencia son que él mismo las ha visto con sus propios ojos. Sin embargo, como muestra la ilustración 12, sus propios ojos pueden equivocarse y la creencia de que «en este lugar existen mujeres muy guapas» es totalmente falsa.



Ilustración 11



Ilustración 12

Ejercicio 2

Mire la ilustración 13 y responda qué casillero es más oscuro: el casillero A o el casillero B.



Fuente: Adelson 1995.

Ilustración 13

A primera vista, definitivamente el casillero A se percibe como más oscuro. Sin embargo, si usted fotocopia esta página y luego recorta ambos casilleros y los compara, se dará cuenta de que son exactamente iguales. Le ruego que pare de leer, saque la fotocopia y lo vea con sus propios ojos. El creador de esta ilusión óptica es Edward Adelson, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (en inglés, MIT, Massachusetts Institute of Technology), Estados Unidos. La ilusión se da por la forma como percibimos los colores y las sombras.

En este ejercicio quedó demostrado lo fácil que es equivocarnos y formar creencias falsas. A primera vista, nuestra creencia fue que «el casillero A es más oscuro», pero esta creencia se sustentaba en evidencias que no eran reales, sólo una equivocada percepción e interpretación de la realidad.

En mi experiencia como consultor de cultura empresarial y *coach* gerencial, he encontrado que frecuentemente las personas viven con creencias que se formaron en el pasado y que ya no tienen sustento en la realidad. O viven con creencias que nunca fueron ciertas, que sólo fueron interpretaciones equivocadas de la realidad. Por eso es tan importante aprender a cuestionar las creencias.

Si no sale todo perfecto, no me van a querer

Recuerdo a una ejecutiva que era bastante perfeccionista en todo lo que hacía. Cuando tenía un proyecto, se metía hasta en el más mínimo detalle y «microgerenciaba» todo. Cuando las cosas no salían como ella quería, se molestaba mucho, en ocasiones explotaba y generaba conflictos interpersonales. Vivía muy estresada tratando de controlar todo, y su conducta les restaba autonomía y motivación a sus subordinados.

Después de varias conversaciones con ella, descubrió que tenía la creencia «si no

sale todo perfecto, no me van a querer». Una creencia que se originó en la niñez, por su percepción de la relación con sus padres. Como tenía padres muy exigentes, ella sentía que sólo si salía todo perfecto, recibiría su cariño.

Ahora ya no era una niña, era una ejecutiva exitosa y de mucho nivel. Sin embargo, ella seguía con la misma creencia inconsciente, formada en el pasado, que la perjudicaba y determinaba sus conductas en el presente.

Hay dos tipos de creencias. Uno corresponde a las empoderantes, que nos ayudan a alcanzar nuestros logros, que nos motivan a emprender nuevos retos y proyectos. Por ejemplo:

Yo sí puedo.

Me siento capaz de...

Si me esfuerzo, yo sé que lo consigo.

Si persevero, alcanzo mis metas.

Fallar es aprender.

Los problemas son oportunidades.

Yo creo mi propio éxito.



Ilustración 14

El otro tipo de creencias son las limitantes, que nos quitan oportunidades, que nos restan motivación para emprender nuevos retos y proyectos. Por ejemplo:

Yo no puedo.
Me siento incapaz de...
Por más que me esfuerce, no lo voy a conseguir.
Por más que persevere, no alcanzaré mis metas.
Fallar es fracasar.
Los problemas son amenazas.
El éxito no depende de mí.



Ilustración 15

Ejercicio 3

A continuación, se presenta una extensa lista de creencias limitantes que he compendiado durante mi tiempo de consultor y *coach*. Encierre en un círculo aquellas que usted siente que tiene. Sea sincero con usted mismo.

Posteriormente regresaremos a trabajar con las creencias que seleccionó.

- Sin sufrimiento no hay beneficio.
- Para ser feliz tengo que ser rico.
- No puedo confiar en nadie.
- No hay forma de superar un mal comienzo en la vida.
- La mayoría tiene más suerte que yo.
- No puedo hacer las cosas bien.
- No puedo hablar en público.
- No puedo ser organizado.
- No puedo ser creativo.
- No puedo ser disciplinado.
- No valgo lo suficiente.
- No puedo cambiar.
- Nunca consigo lo que quiero.
- No puedo.
- No soy capaz de...
- No me merezco lo bueno en la vida.
- No soy una persona querida.
- Soy una mala persona.
- Yo nunca podré.
- Es muy tarde para aprender algo nuevo.
- Yo siempre defraudo a las personas.
- Yo también tengo que ser como fueron mis padres.
- Nunca lograré mis sueños.

- Siempre seré gordo.
- A la gente hay que gritarle para que entienda.
- Es demasiado para mí, no puedo con todo.
- El pasado define nuestro futuro.
- Mi valor se determina por mis logros.
- Para que la gente me quiera y acepte, tengo que darle la razón.
- Lo que yo piense no es importante.
- Si expreso mis emociones, la gente pensará que soy débil y se aprovechará.
- Yo siempre tengo la culpa.
- Ya llegará la felicidad.
- Sin sacrificio no hay ganancia.
- Todo tiene un precio.
- En la vida hay que esforzarse mucho.

El pez carpa japonés es muy peculiar. Crece según el tamaño del estanque en el que vive, y su tamaño máximo de crecimiento puede llegar a ser de un metro. Por lo tanto, el tamaño del estanque define el crecimiento del pez. El ser humano es similar al pez carpa en la medida en que sus creencias son del tamaño de su estanque. Hay personas que tienen creencias empoderantes, que generan grandes estanques que los ayudan a desarrollarse y a alcanzar sus sueños. Más bien, otras tienen su estanque pequeño, repleto de creencias limitantes que les impiden crecer y desarrollarse.

Profundizando sobre las creencias

«Yo nunca moriré por mis creencias, porque podría estar equivocado».

Bertrand Russell

El secreto del asado

Una señora se jactaba de tener la mejor receta para preparar un asado. Decía que tenía un secreto de su abuela, que le permitía que el asado quedara muy jugoso y sabroso. Sus invitados confirmaban que la receta resultaba especial, pues le mencionaban constantemente lo jugoso que era el asado. Cuando le pedían la receta, la señora con picardía levantaba los hombros y decía:

—Es un secreto de familia que no se puede divulgar.

La receta era simple: se tenían que cortar los extremos de la tira de asado para que el aire del horno circulara mejor dentro de la carne. Un día, en una reunión familiar en la que la señora se hallaba con la abuela en la cocina mientras preparaban el asado, la abuela tomó el asado e hizo los cortes precisos a los extremos, lo condimentó y lo puso en el horno. La señora, que sabía que el secreto era un tesoro familiar, le preguntó a su abuela:

—¿Cómo descubriste el secreto para que el asado te salga tan rico? ¿Alguien te lo enseñó?

—¿De qué secreto hablas? —preguntó intrigada la abuela.

—De los cortes que haces al asado, en la parte posterior y anterior —comentó la nieta con cierta desazón, pues sentía que su abuela estaba perdiendo la memoria.

—¿De qué estás hablando? Yo le hago los cortes porque no me entra en el recipiente —respondió la abuela[15].

La historia de la señora con su abuela es otro ejemplo de cómo formamos creencias a partir de nuestra percepción de la realidad. La señora había visto a su abuela cocinar el asado decenas de veces y había asumido que era una especie de secreto. Una característica de las creencias es que no las cuestionamos, asumimos que son ciertas y que nunca cambian. El dicho de Bertrand Russell al comienzo de la sección es muy sabio, dado que no vale la pena morir por las creencias porque uno puede estar equivocado.

Cuando tenemos creencias instaladas, nos gusta que éstas se confirmen, que se hagan realidad. Nos agrada tener la razón y se convierten en parte de nuestra identidad. Por ejemplo, hay personas que tienen la creencia de que la inversión privada es negativa para sus comunidades y que se oponen a toda iniciativa privada de minería, comercial o de turismo. Posiblemente, hayan generado esta creencia en el pasado con alguna iniciativa

privada que no obtuvo buenos resultados. Pero ahora esta creencia es parte de su identidad, regula sus conductas y les genera un sentido de pertenencia a un grupo social. Un cuestionamiento a sus creencias es un ataque a su identidad y por eso las defienden con tanta intensidad.

Por ejemplo, hay quienes creen que las tradiciones son importantes y que se deben respetar las formas como se hicieron las cosas en el pasado. Otros más bien sienten que la tradición es un freno a la creatividad y que uno debe encontrar siempre formas nuevas de hacer las cosas. Cuando una persona tradicional discute con una persona creativa, vemos que en realidad no debaten sobre argumentos lógicos, más bien defienden su identidad. La suma de nuestras creencias define quiénes somos, con quién nos identificamos, y son una expresión de nuestros valores.

Las creencias también son filtros con los que percibimos la realidad. Una vez estaba en una reunión social y una persona se acercó a conversar a mi grupo. Yo no la conocía, pero de primera impresión me parecía bastante articulada, inteligente, con excelente sentido del humor. Cuando la persona dejó nuestro grupo, uno de mis amigos que estaba presente comentó que la persona que se alejaba era un fanfarrón, que hablaba mucho y hacía poco, y que había sido despedido de una empresa por incompetente. Apenas terminó de hablar mi amigo, se me instaló la creencia «ese tipo es un fanfarrón e incompetente». Cuando lo volví a ver, eso es lo que veía; la creencia estaba filtrando la realidad. Ya no percibía a una persona inteligente y graciosa; ahora era un fanfarrón incompetente. Nunca supe si realmente esta persona era como decía mi amigo, o si había un problema entre ambos. Sin embargo, mi creencia se instaló, y luego cuando me volví a cruzar con él en una reunión, lo escuchaba y no creía ninguna palabra de lo que decía.

En política se puede observar claramente cómo las creencias filtran la realidad. En la segunda vuelta de una de las elecciones presidenciales en Perú, cometí el gran error de escribir en mi página de Facebook mi opinión sobre lo positivo y lo negativo de cada candidato. Posteriormente, mi Facebook se convirtió en una batalla campal; los que pensaban votar por uno de los candidatos atacaban al otro y defendían su punto de vista como si su vida estuviera en juego. Lo mismo hacía el otro bando. La creencia de que su candidato era el mejor filtraba la realidad y nadie quería escuchar razones o argumentos en contra de lo que creía. La creencia acerca de su candidato era parte de su identidad.

Mi sugerencia es tener amplitud de mente y flexibilidad ante las creencias. Es decir, tener el convencimiento de que mis creencias pueden estar equivocadas. Si uno tiene esta creencia instalada, estará mucho más abierto al cambio, a escuchar opiniones, a aprender, a probar algo nuevo y a cuestionar limitaciones, pero lo más importante es que, asumiremos una actitud de humildad hacia la vida.

Si las creencias pueden hacernos tanto daño, ¿por qué existen?

En realidad las creencias nos pueden ayudar a simplificar la vida. Por ejemplo, reflexionemos sobre una actividad tan simple como bajar una escalera. Cuando descendemos una escalera, normalmente no pensamos de manera consciente cómo hacerlo, simplemente bajamos. Sin embargo, existe una serie de creencias inconscientes que nos ayudan a bajar; algunas de ellas son:

- Es mejor agarrarse de la baranda.
- Para no caerse, hay que inclinarse ligeramente hacia atrás.
- Es mejor bajar peldaño por peldaño. Al descender debemos apoyar todo nuestro peso en el pie que está sobre la escalera para no caer.

Si no tuviéramos creencias preestablecidas, tendríamos que pensar conscientemente todo lo que hacemos y nos sería imposible funcionar. Las creencias programan nuestro inconsciente para liberar recursos mentales que nos permitan funcionar con eficiencia.

El ser humano tiene dos mentes: la consciente y la inconsciente. La mente consciente puede procesar máximo entre uno y tres eventos simultáneos, el equivalente a dos mil *bits* por segundo. La mente consciente se encarga de lo no rutinario, de evaluar lo que nos pasa en el momento, de juzgar, de pensar en el futuro o reflexionar sobre el pasado. La mente consciente nos ayuda a cambiar, a decidir, a innovar. En cambio, la mente inconsciente puede procesar miles de eventos simultáneos o cuatro billones de *bits* por segundo. La mente inconsciente se encarga de lo rutinario; por ejemplo, de procesar las instrucciones cuando caminas, manejas, bajas escaleras, comes o conversas. Estoy seguro de que a más de un lector le ha pasado que cuando está caminando o manejando hacia su casa, no se da cuenta de cómo llegó. Estuvo usando su mente consciente para pensar en diferentes temas sobre el pasado o sobre el futuro, pero su inconsciente procesó las instrucciones para llevarlo a casa.

En la mente inconsciente es donde se instalan las creencias para encargarse de que se tomen decisiones automáticas, sin usar recursos de la mente consciente. En otras palabras, las creencias le dan un reglamento y un manual de procedimientos a nuestro mayordomo mental, que las sigue al detalle.

En conclusión, las creencias nos ayudan a liberar nuestra mente consciente para el manejo de situaciones no rutinarias. Sin embargo, el lado negativo es que radican en el inconsciente, asumimos que son ciertas, que no cambian y tomamos algunas como parte de nuestra identidad. Cuando las creencias que guardamos son limitantes, funcionan como el virus de una computadora. Éstos no aparecen en el directorio del disco duro: son «inconscientes». Sin embargo, sin darnos cuenta, pueden destruir nuestros archivos, es decir, perjudicarnos en la vida y restarnos oportunidades.

Una creencia que hace la diferencia

«Yo no divido el mundo entre los débiles y los fuertes, o entre los exitosos y los fracasados. Yo divido el mundo entre aquellos que aprenden y aquellos que no lo hacen».

Benjamin Barber

Antes de continuar leyendo, responda si está de acuerdo (A) o en desacuerdo (D) con cada uno de los siguientes enunciados[16]:

1. ____ La inteligencia es un rasgo inherente a cada persona y no se puede cambiar mucho.
2. ____ Uno puede aprender nuevas cosas, pero realmente no se puede cambiar qué tan inteligente es uno.
3. ____ Cada uno es un tipo de persona y no se puede hacer mucho para cambiar.
4. ____ Uno puede hacer cosas diferentes, pero aquellos aspectos importantes de tu persona no se pueden cambiar.
5. ____ No importa cuánta inteligencia tenga uno, uno tiene la capacidad de aumentarla significativamente.
6. ____ Uno puede cambiar qué tan inteligente es de forma sustancial.
7. ____ No importa qué tipo de persona uno sea, se puede cambiar sustancialmente.
8. ____ Uno siempre puede cambiar los aspectos fundamentales sobre la persona que somos.

Según la investigadora Carol Dweck, autora del libro *Mindset* (2007), si usted está más de acuerdo con los primeros cuatro enunciados, usted tiene esta creencia: «Nuestras cualidades son fijas, están grabadas en piedra y no pueden crecer». De acuerdo con Dweck, las personas que tienen este tipo de creencias son personas con «mentalidad fija», sin duda una creencia limitante, como veremos a continuación. Si usted está más de acuerdo con los enunciados del 5 al 8, tiene la siguiente creencia: «Nuestras cualidades se pueden cultivar y pueden crecer a través del esfuerzo», o —como dice Dweck— tienen la «mentalidad de crecimiento», o una creencia empoderante.

Como dice el título de apartado, esta sola creencia puede hacer una enorme diferencia. Dweck ha realizado una serie de estudios en los que utiliza este tipo de preguntas para categorizar a las personas en sus distintas mentalidades y ver sus consecuencias. A continuación, detallo algunas de estas investigaciones.

En un estudio en una universidad de Hong Kong, a un grupo de alumnos que no dominaban muy bien el inglés se les ofreció tomar cursos en este idioma. Primero se evaluó el tipo de creencias a partir de las preguntas mencionadas anteriormente. Aquellos alumnos que tenían una mentalidad fija se mostraron reacios a tomar los cursos a diferencia de aquellos que poseían una mentalidad de crecimiento, quienes estuvieron

dispuestos en su totalidad[17].

En otra investigación a un grupo de estudiantes universitarios que habían obtenido una mala nota se le dio las siguientes posibilidades: revisar los exámenes de personas que habían obtenido mejor nota que ellos o revisar los exámenes de aquellos que habían obtenido peor nota que ellos. Aquellos que tenían una mentalidad de crecimiento en su mayoría seleccionaron la opción de revisar los exámenes de aquellos que habían obtenido mejor nota, pues querían aprender. En cambio, los que tenían una mentalidad fija eligieron en su mayoría revisar los exámenes de alumnos con notas peores que ellos. Estos últimos querían proteger su autoestima y reafirmar su identidad[18].

En otro estudio se evaluó el tipo de mentalidad que tenía un grupo de alumnos universitarios que debían tomar un curso de química orgánica, una materia muy importante, pues les servía de entrada a la malla curricular de medicina. Se les hizo seguimiento durante ese ciclo de estudios, se observaron sus conductas y al final se registró su rendimiento académico. Aquellos alumnos con una mentalidad de crecimiento tuvieron mejores notas y afrontaron mejor la situación cuando les fue mal en algún examen en comparación con los estudiantes que poseían una mentalidad fija[19].

Finalmente, los investigadores Wood y Bandura seleccionaron a un grupo de ejecutivos y los invitaron a participar en un proyecto de toma de decisiones gerenciales en una organización simulada. Un grupo de ejecutivos fue inducido hacia una mentalidad fija y se les dijo: «La toma de decisiones mide la capacidad cognitiva que tienen las personas: mientras más altas sus capacidades, mejor será su toma de decisiones». Otro grupo de ejecutivos fue inducido hacia una mentalidad de crecimiento y se les expresó: «La capacidad de toma de decisiones se desarrolla con la práctica: mientras más practiquen, más capaces se volverán». Aquellos ejecutivos inducidos a una mentalidad fija no aprovecharon sus errores para aprender, más bien estaban tensos tratando de demostrar que eran capaces. Por otro lado, aquellos ejecutivos que fueron inducidos hacia una mentalidad de crecimiento, aprendieron de sus errores y terminaron el ejercicio con muchos mejores resultados[20].

Como se observa de estas investigaciones, nuestras creencias regulan nuestras conductas. En este caso, la creencia de que «mis capacidades son fijas y no pueden crecer» (mentalidad fija) hizo que los participantes se dedicaran a demostrar que sí eran capaces, a proteger su autoestima, a defenderse, a no arriesgarse. Cuando estas personas se enfrentan a la posibilidad de fallar, sienten que no son inteligentes o capaces y harán todo lo posible para evitarlo. En cambio aquellos participantes de los estudios con la creencia de que «mis capacidades pueden crecer y desarrollarse con esfuerzo» (mentalidad de crecimiento) estuvieron más dispuestos a aprender de sus errores, a tomar nueva información, se arriesgaron más y no perdieron tiempo defendiendo su autoestima e identidad. Esta actitud les trajo mejores resultados académicamente y en los negocios.

¿Se pueden cambiar estas creencias fácilmente? Según Dweck, el sólo hecho de tomar conciencia de nuestra posición sobre un tema ya nos ayuda a cambiar. Si me doy cuenta de que tengo creencias relacionadas con la mentalidad fija, entonces lo mejor sería intentar tomar conciencia de cómo estas creencias afectan mi vida.

El colegio estadounidense Garfield, en la ciudad de Los Ángeles, era uno de los peores del país; los estudiantes no tenían interés y los profesores habían perdido todas las esperanzas. Sin embargo, Jorge Escalante, un nuevo profesor de matemáticas, tenía una mentalidad de crecimiento. Él pensaba que no importaba qué capacidades tuvieran las personas, si se esforzaban podían aprender y crecer e, incluso, sobresalir. Su historia fue tan increíble que se hizo una película sobre su caso (*Stand and Deliver*, 1988). Elevó el nivel de los alumnos de matemáticas desde un nivel básico a uno universitario y el colegio pasó de ser uno de los peores en matemáticas a estar entre los mejores puestos en el *ranking* nacional. Los alumnos del profesor Escalante obtuvieron tan buenas notas en los exámenes de matemáticas que ganaron créditos educativos en universidades. Historias como ésta son un ejemplo del poder de la mentalidad de crecimiento.

Las fuentes de las creencias: la niñez

«Nuestras creencias son como semillas sembradas en el huerto de nuestra vida. Algunas pueden convertirse en un árbol alto y frondoso, y otras, sólo en malas hierbas que destruyen lo que hay a su alrededor. Necesitamos aprender a ser conscientes de las semillas que nos sembraron en nuestra niñez para evitar la mala hierba».

¿De dónde vienen las creencias? En realidad vienen de diversas fuentes: de nuestras experiencias positivas y negativas en nuestra vida, de la niñez, de nuestro entorno familiar, cultural y laboral. También de nuestra educación, entre otras. Pero en mi experiencia, muchas de las creencias limitantes inconscientes que cargamos vienen de nuestra niñez.

Mis padres

A mi madre le tocó vivir experiencias muy difíciles en su niñez. Tuvo unos padres muy machistas, emigrantes rusos que sólo les mostraban cariño a sus hijos hombres. Al mayor de ellos le daban la mejor ropa, los mejores regalos y muchas muestras de cariño. A ella la hacían calzar zapatos gastados, nunca le compraban ropa, la menospreciaban, la hacían sentir fea y la discriminaban.

Ella creció con mucho dolor, con una sensación de injusticia enorme y con una rabia gigantesca contra el mundo. Ya de adulta era una persona muy nerviosa, dominante controladora, explosiva, poco tolerante y que esparcía su rabia al menor estímulo.

Mi padre tuvo una niñez más difícil aún. Al nacer, su madre fallece. Su padre era un jugador empedernido que nunca estaba presente. Mi padre, abandonado por su progenitor, fue criado por su abuela, recibió muy poco cariño de niño y tuvo que hacerse una coraza de frialdad para sobrevivir a tanto dolor.

En este ambiente nací yo. Mi madre decía que yo era su hijo preferido, pero no sé si eso fue bueno o malo para mí. Ella quería que yo fuera el mejor, pero sus métodos para lograrlo no eran muy modernos. Era muy dominante, castrante conmigo. Si no hacía lo que quería, explotaba, gritaba y, en ocasiones, me golpeaba.

Recuerdo que un verano me castigó y me hizo pasar en limpio mis cuadernos con ella al lado. Si cometía un pequeñísimo error, me caían el «reglazo» y el grito. Mi padre tenía que trabajar 12 horas diarias y no estaba presente. Y el poco tiempo que estaba en casa, leía su periódico, y era distante, frío y dejaba que mi madre me maltratara.

Abogando por mis padres, no todo en mi niñez fue malo, pues hubo momentos maravillosos y felices. Ellos nos educaron y apoyaron en la vida a su manera. Sin

embargo, he enfatizado los momentos difíciles para mostrar cómo es un manantial de agua contaminada de creencias limitantes.

En mi niñez aprendí una serie de creencias limitantes que afectaron mi vida por un buen tiempo. Creencias como: «Si no haces lo que te piden, te cae el ‘reglazo’», «si te equivocas, te quitan el cariño», «la gente aprende a golpes y a gritos», «la figura de autoridad es la que decide por ti en la vida», entre muchas otras.

Ya de adulto, cuando formé mi propia empresa, Cibertec, con mis socios, estas creencias regulaban mi vida. Era una persona muy estresada, muy acelerada, que cada vez que alguien cometía un error, le caía su «reglazo». Recuerdo que cuando alguien me contaba que había «metido la pata» en algún proceso, yo explotaba, gritaba y hasta golpeaba el escritorio. En más de una ocasión tuvieron que cambiar el escritorio porque lo había destrozado.

Las creencias «si no hacen lo que se les pide, les cae un ‘reglazo’» y «la gente aprende a golpes y gritos» regían mi vida. Mi sobrenombre en la empresa era el «Loco». Cuando llegaba a la organización, los trabajadores se decían entre ellos: «Allí viene el Loco, allí viene el Loco», y todos salían huyendo despavoridos.

Finalmente, pasé por un proceso de cambio, que comentaré más adelante en el libro. Logré entender muchas de mis creencias inconscientes. Me puse en paz con el sufrimiento de mi niñez y me transformé como persona. Contar una experiencia de sufrimiento personal no es fácil. Sin embargo, siento que es un buen ejemplo para ilustrar cómo nuestra infancia puede ser una fuente de generación de creencias limitantes inconscientes.

Algunos de ustedes pensarán que mi caso es un poco extremo, que su niñez fue más normal y que no tienen esos problemas. Sin embargo, incluso con una niñez normal, no nos escapamos de haber adquirido algunas creencias limitantes. Veamos el siguiente caso real, en el que he cambiado el nombre para proteger la identidad de la persona.

Yo no valgo lo suficiente

Jorge es un ejecutivo de muy alto nivel, es gerente de área de una empresa grande. De niño tuvo dos buenos padres, pero su hermano menor nació con problemas de salud. Como el hermano todo el tiempo tenía problemas, la madre estaba más tiempo con él, y no podía jugar con Jorge, como él hubiera querido.

El padre tenía que trabajar 14 horas diarias para pagar las cuentas médicas del hermano y tampoco estaba presente. Cuando el padre llegaba a la casa, lo que quería era descansar y no jugar, como quería Jorge. Al poco tiempo, Jorge interiorizó una creencia limitante: «Yo no valgo lo suficiente». Como ninguno de sus padres jugaba con él, y sí estaban con su hermano, ésa fue la creencia que interiorizó.

¿Qué consecuencias cree que tenía en su trabajo esta creencia de Jorge de que él no valía lo suficiente? Haga una pausa en la lectura y reflexione sobre su respuesta.

Hay muchas formas de cómo esta creencia inconsciente lo puede perjudicar en el trabajo. En el caso de Jorge, esta creencia hacía que nada fuera suficiente para él. Si tenía un logro, quería un logro aún mejor. Trabajaba 14 horas diarias, quería hacer más y más. Como en su mente tenía las creencias «no valgo», «no soy suficiente», él quería hacer y hacer para sentir que sí valía. Pero nada era suficiente y había descuidado a su familia, sus hijos y sentía que su balance personal era terrible.

¿Qué creencias generó en su niñez? La respuesta no es fácil, pues están en el inconsciente y es difícil acceder a él. A continuación, se presenta una serie de ejercicios que pretenden ayudarlo a responder esta pregunta.

Ejercicio 4

Ejercicio 4.1[21]

Complete espontáneamente las siguientes frases. Si no tiene una respuesta inmediata a alguna oración, vaya a la próxima.

- a. De niño, mi forma de responder a la autoridad era con
.....
- b. Las reglas en mi familia eran
.....
- c. El rol de la mujer, según lo que aprendí de niño, es
.....
- d. El rol del hombre, según lo que aprendí de niño, es
.....
- e. Los cambios en mi familia eran
.....
- f. En mi familia nunca se podía mencionar
.....
- g. El éxito en mi familia significaba
.....
- h. Aprendí que pedir ayuda en mi familia era
.....
- i De niño cuando alguien se equivocaba
.....
- j. En mi familia, mostrar los sentimientos se consideraba
.....
- k. Cuando se rompían las reglas en mi familia ocurría
.....
- l. Si no cumplía lo que se esperaba de mí
.....
- m. Para mi familia lo más importante era
.....
- n. Los conflictos en mi familia se resolvían
.....

.....
Escriba qué creencias aprendió en su niñez
.....
.....

Ejercicio 4.2

Recuerde una experiencia de su infancia que lo haya marcado de forma negativa, posiblemente relacionada con uno de sus padres, en que sintiera injusticia, deslealtad, falta de libertad o falta de afecto y comprensión, o, simplemente, desinterés hacia su persona. Rememore los hechos: ¿qué ocurrió?, ¿cuándo?, ¿quiénes fueron los protagonistas?, ¿qué sintió?, y ¿cuáles fueron las consecuencias? Registre esa experiencia y escriba las creencias que aprendió de esa experiencia.

.....
.....
.....
.....

Ejercicio 4.3

Las preguntas que vienen a continuación lo harán reflexionar sobre usted mismo y le permitirán conocerse mejor. Respóndalas brevemente.

- a. ¿Qué tipo de personas en su vida le generan mayor rechazo? ¿Por qué?
.....
- b. ¿Qué es lo que más le incomoda que otras personas sepan de usted?
.....
- c. ¿De qué bromea o se burla frecuentemente?
.....
- d. ¿Qué personalidad pública del presente o del pasado le genera mayor rechazo? ¿Por qué?
.....
- e. ¿Qué es lo que más le molesta que le digan?
.....
- f. ¿Qué hace que reaccione violentamente?
.....
- g. ¿Qué le puede producir mayor tristeza?
.....
- h. ¿Qué le puede motivar la mayor sensación de culpa?
.....
- i. ¿A qué le tiene más miedo? ¿Por qué?
.....

j. ¿Qué tipo de injusticia se le hace más difícil soportar?

.....

k. ¿Qué tipo de conductas de terceros le molestan más?

.....

l. ¿Por qué tipo de conducta suya siente que es más criticado?

.....

Escriba cuáles son las creencias que afloraron en este ejercicio

.....

.....



Ilustración 16

Las creencias limitantes tienden a transmitirse de generación en generación.

Las fuentes de las creencias: el entorno

«Dime con quién andas y te diré en qué crees».

El profesor Philip Zimbardo condujo en la década de 1970 una investigación que demostró el poder que tiene el entorno en generar creencias en las personas. Se adecuó el sótano de un edificio en la Universidad de Stanford para que pareciera una cárcel real. Se crearon celdas, zonas de detención y áreas de castigo más severo. Se decoró el ambiente y se reprodujo una prisión verdadera. Los alumnos participaron en esta investigación y recibieron una remuneración por horas. Ellos serían asignados para ser guardias o presos y no sabían a quién le tocaría cada rol, pues la asignación era aleatoria.

A cada grupo de alumnos se le capacitó en su rol para que el experimento fuese lo más realista posible. Quienes tenían el rol de guardia recibieron un uniforme como si fueran guardias reales de una prisión, y los que tenían el rol de prisionero en cambio recibieron el típico traje de presidiario. Para darle mayor realismo al experimento, los supuestos policías arrestaron a los supuestos presos en sus casas e incluso emplearon autos de la Policía.

El experimento estuvo planificado para que tuviera dos semanas de duración; sin embargo, al cabo de seis días, se tuvo que suspender. Los alumnos de guardias se habían convertido en despiadados carcelarios, pues maltrataron, sometieron y humillaron a los presos. Por otro lado, los presos se habían transformado en personas sometidas y temerosas. Alumnos que sabían que jugaban un rol se olvidaron de esto y empezaron a comportarse con maldad, pues hacían que los «presos» se sometieran, insultándolos y humillándolos de diversas formas. El entorno había transformado a alumnos bondadosos y aplicados en crueles y sádicos justicieros. El entorno había cambiado sus creencias. Ahora tenían creencias como «es válido maltratar a los presos» y «es válido no respetar a las personas», entre otras[22].

Sin darnos cuenta, el entorno en el que vivimos, en el que trabajamos y frecuentamos socialmente nos drena creencias, ya sean positivas o negativas.

Algo similar al experimento de Stanford ocurrió en la prisión estadounidense de Abu Ghraib[23]. El profesor Zimbardo tuvo la oportunidad de investigar lo que sucedió allí. De esta prisión salieron a la luz fotografías de oficiales torturando, haciendo que los prisioneros desnudos realizaran poses sexuales, entre otras atrocidades. Uno de los oficiales enjuiciados por este maltrato, con un muy buen récord de conducta previo, reveló que no sabía por qué lo hizo. Luego de reflexionar, asumió que se dejó llevar porque todos lo hacían y nunca tomó conciencia ni cuestionó sus conductas.

Nuevamente el entorno donde trabajaban les drenó creencias similares al experimento de Stanford: «Es válido torturar a las personas», «es válido humillar a un ser humano». Según el psicólogo Zimbardo, las torturas ocurrieron en el turno de noche, cuando no había un oficial encargado de la prisión. Algunas personas empezaron a torturar y, como

otros lo hacían, se fue filtrando la creencia de que era lo apropiado, que era válido.

Pero así como el entorno tiene el poder de sacar lo peor de ti, también posee el de sacar lo mejor de ti, como lo demuestra la investigación de Ellen Langer, profesora e investigadora de la Universidad de Harvard. En 1979 Langer llevó a un grupo de personas de la tercera edad, mayores de setenta años, a un campamento de verano durante una semana. Este campamento era muy especial, pues el local estaba ambientado en 1959, es decir, veinte años atrás. La música era la que en 1959 estaba de moda, las revistas y los periódicos eran también de aquella época.

Los participantes debían traer fotos de cómo eran veinte años atrás y colocarlas en las paredes. Tenían que hablar como si estuvieran viviendo en ese período, es decir, comunicarse en tiempo presente. Todos debían regresar mentalmente a sus ocupaciones de ese entonces y emitir comentarios como si realmente hubieran regresado al pasado. En otras palabras, si dialogaban de política, debía ser acerca de la del pasado, o de la que ocurrió veinte años antes; si hablaban de deportes, tenía que ser sobre lo que ocurrió en esa época, pero debían mencionarlo como si fuera el presente. Antes de participar en la investigación, se hizo una evaluación médica y psicológica a los participantes. Cuando terminó la semana, se repitieron las evaluaciones.

Los resultados fueron increíbles, los participantes habían «rejuvenecido». Su memoria, su condición física, su visión, su audición y su inteligencia habían mejorado. Habían «rejuvenecido» en promedio tres años, después de una sola semana en este campamento de verano[24].

El entorno había influenciado sus creencias sobre su edad cronológica; como ahora se creían más jóvenes, sus marcadores biológicos habían rejuvenecido.

Como hemos visto, el entorno tiene una fuerte influencia sobre nuestras creencias, por lo que es necesario que se pregunte ¿cómo es su entorno familiar? ¿Es un entorno donde se generan creencias de amor, respeto, comprensión y tolerancia? O es más bien un entorno como el que se muestra en la ilustración 17, en el que se generan creencias como «el más fuerte es el que gana», «a golpes la gente entiende», «la agresión es normal», entre otras.



Ilustración 17

¿Cómo es su entorno en el trabajo? Yo lo hago la mayor parte del tiempo en mi casa, donde escribo libros y preparo conferencias. Me preocupó del ambiente donde estoy, para que influya positivamente en mí. Como utilizo este ambiente para crear e inspirarme, trato de generar uno que vaya acorde.

Tengo incienso encendido que me imprime un aroma suave y relajante. En mi computador está sonando algo de la cantante irlandesa Enya con una música que me inspira. Tengo muchas fotografías de mis hijos a mi alrededor. Además, hay estanterías de libros que se extienden en dos pisos de biblioteca que me incentivan. Tengo afiches de los lanzamientos de mis libros pasados. Cada vez que entro a mi escritorio, sólo con ingresar en él ya me siento feliz. He creado un espacio que me genera emociones positivas. ¿Cómo es su ambiente? No dude en modificarlo para apoyarlo en sus creencias.

Las fuentes de las creencias: las expectativas de los demás

«Trata a las personas como si fueran lo que deberían ser y las ayudarás a convertirse en lo que son capaces de ser».

Goethe

Los pequeños gigantes[25]

En 1957 César Faz, un cargador de toallas del equipo de béisbol de San Luis, Estados Unidos, es despedido de su trabajo y regresa a su ciudad natal en México, para buscar otro empleo. Allí conoce a un grupo de niños que jugaban béisbol de forma precaria, liderados por el sacerdote de la iglesia, Esteban.

Entre estos niños estaba Ángel Macías, que era el lanzador de pelotas del equipo. Ángel le insiste a César que los entrene en el deporte y que los ayude a formar la pequeña liga de Monterrey, el equipo juvenil de la ciudad. César acepta y empieza a ejercitar a los chicos, quienes jamás habían tenido un uniforme y sólo habían jugado en canchas de tierra. Ni siquiera jugaban con pelotas oficiales, sino que con unas hechas de desechos de cuero. Sin embargo, tanto César como el padre Esteban creían en ellos y los trataban como si fueran capaces de ser los mejores en el deporte.

Después de un tiempo de entrenamiento, el equipo decide participar en el campeonato oficial estadounidense de pequeñas ligas de béisbol. Les tocaría competir con los mejores equipos, que los doblaban en tamaño y que tenían recursos ilimitados. Para su primer partido debían viajar en bus a la frontera con Texas y luego caminar 10 kilómetros para llegar a la cancha donde se desarrollaría el partido.

Para sorpresa de los asistentes al evento, cuando llegó el equipo de Monterrey, todos se arrojaron a revolcarse en el césped. Ningún estadounidense entendía lo que pasaba; ocurría que estos niños nunca habían jugado en una cancha de césped y no sabían lo que se sentía. Cuando el equipo contrario observó esta escena, pensó que sería muy fácil ganarles a estos «cuates» mexicanos. Sin embargo, ocurrió lo contrario: el equipo de Monterrey obtuvo su primera victoria.

El equipo siguió compitiendo, y para sorpresa de los estadounidenses, continuó venciendo y subiendo posiciones.

A medida que ganaba, el equipo se hacía más visible y también era más discriminado. Era una época de mucha discriminación racial en Estados Unidos, y el equipo mexicano era de tez morena, por lo que sus integrantes tuvieron que soportar muchas dificultades; además de la discriminación, sufrieron la falta de

recursos y problemas con el idioma.

El equipo continuó triunfando hasta que llegó a la final, en la que iba a competir contra el equipo de California, La Mesa, que era sin duda el favorito. Después de un partido muy reñido, el equipo de Monterrey ganó 4 a 0. Era la primera vez que un equipo mexicano ganaba un campeonato estadounidense en contra de todas las probabilidades y a pesar de todos los obstáculos. Fue tan importante su victoria, que fueron galardonados por el propio Presidente estadounidense, Dwight David Eisenhower.

El consenso de las personas que han estudiado el caso de los Gigantes de Monterrey es que alcanzaron este tremendo logro porque tanto su entrenador, César Faz, como el párroco Esteban creyeron totalmente en ellos. Se han hecho investigaciones que demuestran que cuando una persona tiene altas expectativas o bajas expectativas sobre otra persona, éstas tienen muchas probabilidades de cumplirse. Este fenómeno ha sido denominado el efecto Pigmalión[26].

Donde más se ha estudiado el efecto Pigmalión ha sido en el ámbito educativo. Una investigación consistió en decirle al profesor que un grupo de alumnos era considerado «intelectualmente brillante» y que ellos eran los que mostrarían una gran mejora en comparación con los otros estudiantes. La verdad es que este grupo de alumnos «brillantes» había sido elegido al azar, es decir, era académicamente igual al resto.

Después de un tiempo, cuando se hizo el seguimiento, se encontró que el grupo que más había mejorado, que más había aprendido y que mejor rendimiento había obtenido era el de los alumnos «intelectualmente brillantes». Lo interesante es que esto ocurrió a pesar de que la única diferencia estaba sólo en la «cabeza del profesor»[27]. Este tipo de estudio se ha repetido más de 300 veces, y ha dado resultados similares. El profesor crea la profecía que se cumple a sí misma[28].

Tanto en el caso de los pequeños gigantes como en los cientos de estudios hechos con el efecto Pigmalión con profesores, las expectativas de terceros pueden generar creencias en las personas. Si las expectativas son elevadas y positivas, pueden crear creencias empoderantes. No obstante, si las expectativas son negativas, pueden generar creencias limitantes.

Mi Pigmalión

Ya comenté cómo fue mi niñez y el tipo de creencias limitantes que interioricé. Recuerdo que tenía trece años y era muy malo en el colegio, especialmente en matemáticas. Como consecuencia de la niñez tan dura que viví, mi mecanismo de defensa para sobrevivir fue escapar de la realidad.

En otras palabras, me pasaba la vida soñando despierto y no prestaba atención. Pasaba entre Júpiter y Venus, haciendo escalas esporádicas en Marte. Actualmente a los niños que no prestan atención se les dice que tienen el desorden de déficit atencional, que es muy común.

Hace cuarenta años, cuando no prestaba atención y no entendía, me decían «bruto de porquería». Recuerdo que llegaba a mi casa, y mi madre, que no tenía paciencia y era explosiva, me preguntaba cuál era mi tarea y yo respondía con una mirada silenciosa hacia el horizonte, que no tenía la menor idea. Yo no iba al colegio, el que iba era mi cuerpo, mi mente estaba viajando en el espacio.

Mi madre se desesperaba y gritaba. Luego pasaba a explicarme las tareas y cómo hacer los ejercicios. Pero nuevamente, apenas empezaba a hablarme, yo comenzaba a soñar despierto. Me despertaba con un golpe o con un grito en la oreja cuando mi madre me preguntaba con desesperación si había entendido, a lo cual yo respondía que no.

Al poco tiempo, mi madre no soportó más esta tortura y contrató a un profesor particular para que trabajara conmigo. Para esto yo ya había generado una serie de creencias limitantes por toda la situación que vivía. Creencias como «soy malo en matemáticas», «no soy inteligente» y «no sirvo para nada».

Vinieron cuatro profesores de matemáticas consecutivos y todos renunciaron a la tercera o cuarta clase. Le decían a mi madre que yo tenía un problema severo y ella pensó seriamente que quizá era un niño con limitaciones, hasta un poco retrasado. Perdiendo todo tipo de esperanza en mí y teniendo bajísimas expectativas sobre lo que yo podía lograr académicamente, decidió contratar al quinto y último profesor, un joven pelirrojo llamado Leslie Ackerman.

A diferencia de los otros profesores, Leslie le puso a su trabajo un poco más de cariño. Lo primero que hizo fue observarme y se dio cuenta de que yo no prestaba atención. Entonces, en vez de enseñarme matemáticas, empezó enseñándome cómo prestar atención. Poco a poco me fui dando cuenta de que no estaba presente, que me distraía y comencé a hacer un esfuerzo por mejorar. Luego empecé a hacer ejercicios matemáticos y Leslie generó un efecto Pigmalión positivo.

Me dijo que yo era muy inteligente, muy capaz y que era muy bueno para las matemáticas. Al comienzo desconfié de él, pues no me parecía posible lo que me señalaba. Todos me habían dicho que era poco inteligente, malo en matemáticas, y hasta mi madre había usado la palabra «bruto». Pero Leslie creía en mí, y, poco a poco, fui creyendo en mí mismo. También comenzó a irme mejor en el colegio en todos los cursos, sobre todo en matemáticas. Esto hacía que mi creencia se confirmara y que finalmente se instalara.

En tercer año de enseñanza media me subieron a la sección más avanzada de matemáticas y terminé con excelentes notas. De haber tenido creencias limitantes y haber sido un alumno de mediocre a malo, había pasado a tener creencias empoderantes y a ser un buen estudiante. Todo gracias a una persona que me salvó la vida, que creyó en mi capacidad, me dio confianza y me hizo sentir competente.

En un estudio realizado en la empresa AT&T con 18 ejecutivos jóvenes recién contratados, a quienes se les siguió posteriormente en el tiempo, se encontró que el efecto Pigmalión era determinante en su desempeño. Aquellos ejecutivos que el primer

año tuvieron jefes que tenían altas expectativas sobre su desempeño lograron un rendimiento mejor que aquellos que no lo tuvieron[29].

En otra investigación con más de cien vendedores de seguros que empezaron a trabajar, se encontró que aquellos con habilidad promedio tenían cinco veces más probabilidades de ser exitosos con jefes que tenían altas expectativas acerca de ellos[30].

El profesor Sterling Livingston propone que una de las competencias cruciales de un buen gerente es poseer la capacidad de tener altas expectativas de sus subordinados[31]. ¿Cómo manifestar a una persona que tenemos altas expectativas? Según los estudios de Bezuijen y colaboradores de la Universidad de Tilburg (Holanda), en primer lugar, teniendo una cercanía con la persona, que el subordinado sienta un buen clima laboral y que perciba que es considerado por su jefe. En segundo lugar, que su superior le asigne metas específicas y, sobre todo, retadoras. Cuando la persona capta que el jefe le da trabajos difíciles, asume que se espera mucho de él. En tercer lugar, cuando se da al subordinado oportunidades de aprendizaje, como tomar cursos o recibir asignaciones diferentes que involucren crecimiento. Finalmente, cuando el jefe se da el tiempo de retroalimentar a la persona, transmite el mensaje de que es importante y que tiene altas expectativas[32].

Es fundamental saber que nosotros tenemos el poder de instalar creencias en las personas, ya sea con nuestros hijos en la casa, o con nuestros colaboradores en la oficina. Tratemos de usar ese poder con responsabilidad. Como dice la cita en el inicio de esta sección, es importante tratar a las personas como si fueran lo que deberían ser, y así las ayudaremos a convertirse en lo que son capaces de ser.

Ejercicio 5

Reflexione sobre su historia personal y recuerde a una persona que tuvo altas expectativas sobre su desempeño, que lo ayudó a generar creencias empoderantes, que generó un Pígalión positivo en usted. ¿Quién fue? ¿Cuál fue la situación? ¿Qué consecuencias positivas le trajeron estas creencias empoderantes? Medite acerca de sus conductas tanto con sus hijos como en la oficina. ¿En qué medida usted está instalando creencias empoderantes? ¿Genera un Pígalión positivo o negativo?

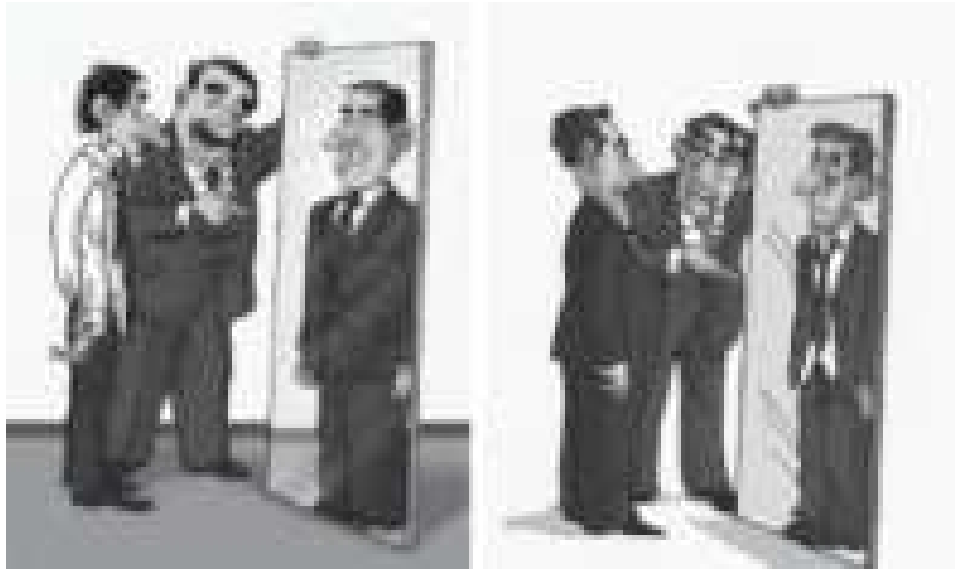


Ilustración 18

Lo que espera el jefe del subordinado tiene el potencial de convertirse en realidad. No importa si lo que espera es positivo o negativo. Las expectativas tienden a cumplirse.

CAPÍTULO 2

CAMBIANDO NUESTRAS CREENCIAS

«Tratar de usar las creencias generadas en el pasado, en el presente, es como usar un traje que vestiste veinte años atrás. Quizá te quede, pero de todas maneras estará fuera de estilo».

Debora Hill

La mente es como un árbol. Si de niños percibimos que tuvimos carencias de cariño y generamos como consecuencia creencias limitantes, las raíces del árbol se tuercen y cuando el árbol se desarrolla, crece chueco, como se muestra en la ilustración 19.



Ilustración 19

Las raíces o las creencias de niñez no se ven porque están en el inconsciente, es decir, bajo tierra. Si queremos que el árbol esté recto, hay dos posibilidades. Una es sacar las

raíces al descubierto, es decir, las creencias inconscientes, «digerir» el dolor y las emociones negativas asociadas a ellas, cambiarlas por creencias empoderantes y luego volver a sembrar el árbol recto (ver ilustraciones 20 y 21).



Ilustración 20



Ilustración 21

No es fácil hacer un cambio de creencias inconscientes, se requiere de tiempo y de personas profesionales que lo ayuden a uno en el proceso. Escarbar en el pasado, tomar conciencia de nuestro sufrimiento, de nuestros miedos, de nuestras rabias y carencias de cariño, puede ser muy doloroso. Personalmente tengo experiencia con dos estrategias: el psicoanálisis y una terapia alternativa denominada renacer que comentaré más adelante. Ambas sin duda funcionan, pero me queda claro que no todos tienen el deseo, las ganas y la disciplina para destapar aquello que nos ha costado tanto encubrir.

Sin embargo, existen otras formas de enderezar el árbol que no tienen que ver con explorar nuestras raíces o creencias inconscientes. Como se muestra en la ilustración 22, podemos «corregir» el árbol e intentar enderezarlo con estrategias más simples.

Estas estrategias no precisan necesariamente de una terapia. Son muy prácticas y nos ayudan a generar creencias empoderantes. Éstas no resuelven traumas complejos inconscientes, pero nos pueden ayudar a vencer creencias limitantes que impiden que

contribuyamos al máximo con nuestro potencial. En esta categoría figuran las tácticas de experiencia directa e indirecta, visualización y afirmaciones que veremos a continuación.

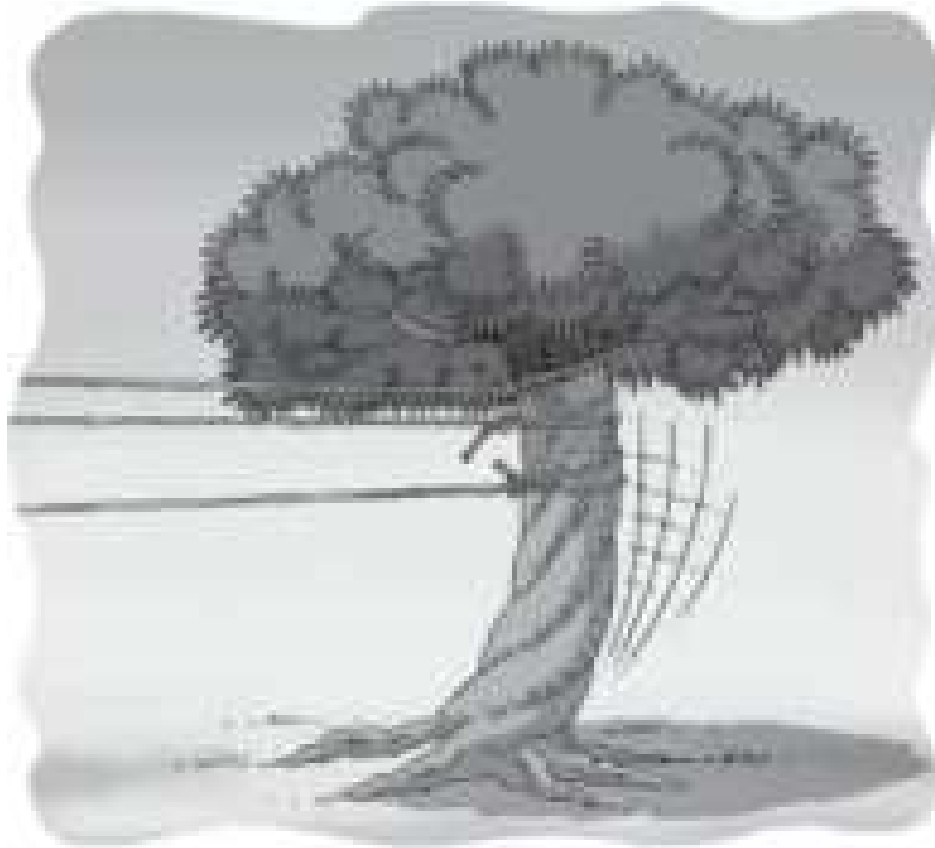


Ilustración 22

Trabajando con el inconsciente

«Intentar descubrir nuestras creencias limitantes inconscientes generadas en la niñez es como tratar de ubicar un tesoro que escondimos de niños bajo tierra para que nunca lo encontremos. Si tenemos el coraje de buscarlo, encontrarlo y destaparlo, después de que salga el mal olor de lo podrido, hallaremos un enorme tesoro de paz».

Tres madres y tres hijos

Cuentan que tres madres judías están tomando un té y compitiendo para ver quién tenía el hijo más dedicado. La más extrovertida acaparó la conversación y dijo:

—Definitivamente, mi hijo es el más dedicado a su madre. La semana pasada cuando llegué a mi casa, me esperaba con un auto BMW último modelo.

—Eso no es nada —dijo la segunda mamá toda orgullosa—. Mi hijo regresó de Europa y me compró una casa nueva de cinco habitaciones; pero no sólo me obsequió la casa, también la amobló.

La tercera se paró y les dijo a las otras dos con un tono ganador y enérgico:

—¿Qué dicen? Mi hijo va todas las semanas donde un psicoanalista que le cobra una fortuna, y adivinen ¿de quién creen que habla durante toda su sesión? De su querida madre.

Esta historia narra con humor la dinámica del psicoanálisis. El psicoanálisis se basa en la teoría que de niños nacemos al mundo con la memoria emocional madura de un adulto, pero sin la corteza cerebral para interpretar, analizar y entender lo que nos ocurre. Desde que estamos en el útero, ya nuestro ser puede sentir emociones fuertes, pero no registra ni entiende por qué ocurren.

Como consecuencia, almacenamos y registramos en esta memoria emocional inconsciente una serie de sensaciones positivas y negativas. El psicoanálisis se centra principalmente en procesar y entender las emociones negativas que generan como resultado creencias limitantes. A medida que la persona recuerda en sus sesiones con el terapeuta emociones de dolor, de pena, o de miedo de su niñez y las deja salir, se empieza a liberar de ellas. Por ejemplo, un niño de dos años que guardada mucha rabia inconsciente contra su padre porque no le dio el cariño que él esperaba. En su percepción, el padre jugaba más con el hermano y le mostraba más su cariño. Como consecuencia, él se sentía rechazado, abandonado y no querido. De adulto este niño, que ahora es un ejecutivo, es una persona que tiende a ser poco tolerante y a molestarse muy fuertemente cuando las cosas no salen como quiere. En una ocasión, al ascender su jefe a un colega, él perdió los papeles porque sentía que su compañero no se merecía el ascenso.

Cuando cargamos rabia o alguna otra emoción inconsciente, éstas intentan

manifestarse en el presente. En el caso anterior, la rabia contra el padre se hace presente en la oficina, y sobre todo cuando el «padre» proyectado (representado ahora) en el jefe le dio su «cariño» o ascendió al colega, es decir, «el hermano». Sin darnos cuenta, nuestra mente nos juega pasadas.

Es algo similar a proyectar una película en una pantalla. Estamos viviendo nuestra vida cotidiana, y nuestro inconsciente, cuando menos lo esperas, proyecta una película de nuestras emociones del pasado en la pantalla. La proyección es tan real que nos metemos en ella, y no nos damos cuenta de qué es proyectado y qué es real. A menos que tomemos conciencia de las emociones inconscientes que cargamos, seremos esclavos de ellas.

En el caso anterior del niño «abandonado por su padre», interiorizó las creencias «no me quieren», «no valgo lo suficiente», «no soy atractivo», entre otras. Cuando se trabaja en la terapia la emoción inconsciente y sale la rabia, a continuación afloran al costado las creencias limitantes que estas emociones han generado. A medida que el paciente siente y revive la rabia, ésta disminuye poco a poco y se libera de las creencias limitantes.

Es como si la emoción negativa inconsciente fuera un guardián que cuida la creencia limitante, que está en una jaula. Al tomar contacto con el guardián y revivir estas emociones, el guardián desaparece poco a poco y la creencia se libera.

En una terapia psicoanalítica, el paciente se acuesta en el diván y debe contar lo que pasa por su mente, cómo fue su día y expresar lo que siente y piensa. Mientras hace esto, el psicoanalista escucha y trata de encontrar algunas incongruencias que le den pistas de que podría haber algún problema en la niñez. Por ejemplo, regresando al caso del ejecutivo que tenía mucha rabia guardada, su sesión de psicoanálisis podría ser así:

—¿Qué tal le fue en su día? —pregunta el psicoanalista.

—Terrible —responde el paciente—. ¿Puede creer que el tarado de mi jefe ascendió a un bueno para nada? —comenta con mucha rabia.

—Entiendo que esté molesto porque no obtuvo el ascenso usted, pero no entiendo ¿por qué tiene tanta rabia?

—¿Por qué, me pregunta? ¿Por qué? ¿No se da cuenta de que tiene favoritismos? ¿No se da cuenta de la injusticia que comete? —pregunta el paciente desbordado de rabia.

—¿La persona que ascendieron no tenía los méritos? —pregunta con curiosidad el psicoanalista.

—Me imagino que sí —comenta el paciente irritado—, pero tengo mucha rabia con mi jefe.

—¿Por qué tanta rabia? —le pregunta el analista—, o ¿será que en realidad la rabia es hacia tu padre y la estás proyectando en tu jefe?

Así, con nuestras incongruencias rutinarias, el psicoanalista va ayudándonos a tomar conciencia de nuestras emociones inconscientes que se proyectan en nuestra vida.

Existe la creencia equivocada de que se han efectuado pocas investigaciones científicas que confirmen la efectividad de las terapias psicoanalíticas. La realidad ha evidenciado lo contrario; se han hecho decenas de estudios científicos que demuestran rotundamente la efectividad de este tratamiento[33].

El investigador Jonathan Shedler, de la Universidad de Colorado, realizó un compendio de una gran cantidad de investigaciones desarrolladas para evaluar la eficacia de la terapia psicoanalítica. El resultado de este estudio es indiscutible, la terapia psicoanalítica es muy efectiva, pues mejora el bienestar psicológico de los pacientes[34].

Personalmente, estuve cerca de quince años en psicoanálisis. Tomé contacto con mi rabia, dolor, pena y miedos inconscientes. Me ayudó a enderezar mis raíces, eliminé varias creencias limitantes y, sobre todo, me liberé de la esclavitud de tener que vivir castigado por mi pasado emocional. No todas las personas estarán interesadas en seguir un proceso de psicoanálisis. Vale mencionar que no sólo es una terapia con altos costos, sino que también requiere invertir mucho tiempo y esfuerzo para ver los resultados[35].

Trabajando con el inconsciente: renacer

«Respirar es el puente que conecta la vida con nuestra conciencia y unifica nuestro cuerpo con nuestros pensamientos».

Thich Nhat Hanh

Una de las cosas más impresionantes y tristes que he visto en toda mi vida es un videoclip sobre el aborto. En este clip llamado «The Silent Scream»[\[36\]](#), el cual pueden encontrar en You Tube, se ve, a través del ultrasonido, un feto que está siendo abortado a los tres meses. Cuando uno se imagina un feto en el útero, no piensa que es un ser humano capaz de sentir emociones negativas y de detectar peligros a esa temprana edad. Pero si a alguna persona le queda la duda, le ruego ver este video, en el que el feto trata de escaparse a toda costa del tubo succionador con el que se intenta el aborto. El video se llama «El grito silencioso», porque se puede ver con claridad que el feto grita de miedo, que trata de escaparse, que sufre, que siente.



Ilustración 23

¿Qué pasa si un individuo tuvo un problema en el útero y generó emociones negativas inconscientes? Existen muchos casos de personas que casi mueren en el útero asfixiadas por el cordón umbilical o que casi son abortadas por una contracción del útero. Estas emociones negativas inconscientes igual se cargan toda la vida, pero el problema es que a través del psicoanálisis resulta muy difícil entenderlas. Son emociones muy primarias, difíciles de procesar.

Hay una terapia muy poco conocida que se denomina renacer, que puede ayudar a

solucionar estos problemas de traumas en el útero e, incluso, como el psicoanálisis, también puede apoyar con traumas de la niñez. Renacer, o *rebirthing*, fue creada en Estados Unidos por Leonard Orr en la década de 1970. En esta terapia, un experto ayuda al paciente a hiperventilar entre 30 minutos y 1 hora. Durante este tiempo, el paciente sólo inhala y exhala fuertemente. Esta terapia requiere que la persona tenga una vida sana y una alimentación saludable. De lo contrario, cuando empieza a respirar, sufre de calambres, mareos, además le puede causar fuertes dolores en el pecho.

Cuando termina de respirar, el oxígeno «emborracha» el consciente y el paciente se queda sin mecanismos de defensa. En ese momento, si tiene rabia inconsciente, grita; si tiene dolor inconsciente, llora; y si tiene miedo inconsciente, entra en pánico. Después de la catarsis, el paciente tiene 10 minutos de regresión al instante de la herida de niño o feto. En esos minutos, posee en su mente dos conciencias: la actual, es decir, está presente y sabe lo que pasa, pero además, al mismo tiempo, tiene la conciencia del niño herido que lloró o gritó previamente. En esos 10 minutos, el terapeuta ayuda al «niño» a digerir el trauma, a entenderlo conscientemente, a ponerse en paz con sus emociones. A medida que hace varias sesiones de renacer, el paciente regresiona a diferentes momentos de su niñez donde están las heridas y el dolor. Al igual que en el psicoanálisis, a medida que regresa al pasado y siente nuevamente las emociones negativas, éstas pierden fuerza y se libera.

Para algunos, lo que acabo de describir, les parece imposible. Pero en lo personal he tenido más de ochenta sesiones de renacer y conozco la técnica en profundidad, por lo que estoy convencido de que genera resultados positivos. He recomendado la técnica a diferentes personas que han hecho la terapia y he visto cómo ha dado buenos resultados. A continuación, detallo algunas de las investigaciones científicas desarrolladas con renacer.

El investigador Rubin en 1983 estudió a un conjunto de 26 personas que fueron asignadas a un grupo que haría renacer y a otro que serviría de grupo de control. Aquellos que tuvieron las sesiones de renacer aumentaron su afecto positivo, su sensación de estima y su sensación de control del entorno. Se hizo un seguimiento al grupo en el tiempo, una semana, dos semanas y seis meses posteriores a la terapia, y se confirmó que el efecto permanecía[37].

Por su parte, el investigador Sudres seleccionó a 12 personas que tenían problemas de adaptación y depresión para hacer diez sesiones de renacer. Al final de éstas, se observó que los niveles de depresión y ansiedad de las personas habían bajado significativamente[38]. Se hicieron evaluaciones previas, inmediatamente después y hasta ocho semanas posteriores a haber realizado las sesiones. Los efectos positivos se mantenían aún ocho semanas después.

Asimismo, en una investigación con personas bulímicas y anoréxicas, se encontró que la terapia renacer ayudó a mejorar la percepción de sus cuerpos, así como los hábitos alimentarios de los participantes[39].

En un estudio realizado en 2002 por Rasjki, setenta pacientes alcohólicos tuvieron la terapia renacer durante un período de cuatro semanas. Cuando se midió el efecto un año

después, más del 50 por ciento había dejado la bebida. Los beneficios reportados por los pacientes fueron que reducía la necesidad de beber, disminuía la ansiedad, la rabia, la depresión, mejoraba la autoestima y aumentaba la paz interior. Otro aporte de la terapia era que reducía la tolerancia a la ingesta del alcohol[40].

¿Cómo hiperventilando podemos acceder a nuestras memorias inconscientes del pasado? Aún no existe una respuesta contundente a esta pregunta, pero sí hay algunas hipótesis. El investigador Meyer propone que la hiperventilación tiene el efecto de dilatar los vasos capilares del cerebro y que esto podría generar una pérdida de control que la corteza cerebral tiene sobre el sistema límbico del cerebro. En palabras más sencillas, hiperventilar debilitaría nuestros mecanismos de defensa conscientes y liberaría las memorias emocionales almacenadas en el sistema límbico. Esto explicaría la catarsis que se genera inmediatamente después de hiperventilar y el subsecuente recuerdo de emociones inconscientes[41].

Para aquellos que deseen investigar en internet más acerca de esta terapia, es importante aclarar que el término renacer o *rebirthing* también se usa para nombrar otra terapia totalmente diferente a la mencionada. En ella al paciente se le cubre de almohadas o cojines, simulando un útero, y luego se le presiona la cabeza con las almohadas, mientras intenta salir de este escenario simulando un nacimiento. Hay estudios que proponen la eficacia de esta terapia, pero también hay otros que la critican fuertemente. Incluso hay evidencias de que un niño murió cuando hacía este tipo de tratamiento. Por estos antecedentes, algunos llaman a la terapia renacer (*rebirthing*), terapia de respiración consciente[42].

Nuevamente, como con el psicoanálisis, no todos estarán dispuestos a seguir la terapia renacer. Se requiere ser abierto de mente, tener un estilo de vida sana y estar dispuesto a gritar, llorar y sufrir fuertemente, recordando nuestras heridas del pasado[43].

La experiencia directa: decidirse y arriesgarse

«No es porque las cosas son difíciles que no nos arriesgamos, es porque no nos arriesgamos que las cosas son difíciles».

Séneca

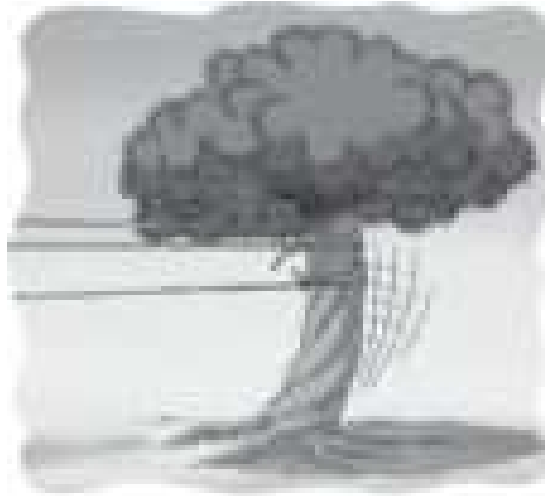


Ilustración 24

El sueño del potrillo

Era un día de fiesta, era el nacimiento del potrillo más esperado. Habían pasado varios años sin que se diera a luz a un potrillo en el establo. Todos los caballos venían a felicitar a la yegua que había logrado la hazaña. Pasó el tiempo y quedó claro que el potrillo era diferente a los demás caballos. Era arriesgado, cuestionaba todo, travieso e irreverente.

Los caballos nunca salían del establo, les traían agua y comida, y no tenían que preocuparse por nada. Sin embargo, el potrillo quería conocer el mundo, deseaba descubrir lo que había más allá de la reja. Preocupados, los caballos tuvieron que decirle la verdad. Muchos años atrás hubo un caballo que quería escapar, en contra de todas las recomendaciones que le hacían los demás. El caballo arrancó e intentó saltar la reja, pero no lo logró, cayó y se rompió la pata. Luego unas personas fueron a verlo, lo estudiaron y posteriormente, lo mataron. Desde ese momento, nadie intentó salir ni escapar. Quedaba claro que no se podía y que traía consecuencias catastróficas. El potrillo escuchó la historia y quedó aterrorizado, por lo que se calmó por un tiempo. Pero, cada vez que veía a lo lejos las montañas y el bosque y escuchaba los sonidos de los animales, se daba cuenta de que afuera había un mundo para él. Sin embargo, después miraba la reja y se llenaba de miedo.

Un día se armó de valor y, ante la mirada sorprendida de todos los caballos, se

dirigió a toda velocidad a la reja intentando saltarla, los caballos miraban aterrorizados sabiendo que era una muerte segura. El potrillo observaba a los caballos y veía su miedo, sus dudas, y esto le hacía dudar de sí mismo. Cuando llegó cerca de la reja, saltó pero no con todas sus fuerzas y no pasó, se estrelló y cayó al piso. La duda de los otros le había sembrado la duda a él. El resto fue a ayudarlo. El potrillo se levantó, pero cojeaba de una pierna.

Todos ya sabían la suerte que le esperaba. Hubo un silencio, aceptando la triste realidad. Su muerte era segura. No obstante, el potrillo siguió caminando y escondió su cojera por un tiempo, para que nadie se diera cuenta. Después de un mes se había recuperado y podía correr nuevamente. Algo había cambiado en él, se sentía más seguro, sentía que sí podía arriesgarse, que sí podía hacer cosas diferentes, sentía que tenía coraje.

Cuando estuvo totalmente recuperado, decidió probar de nuevo, pero esta vez cerraría sus ojos para no ver las caras incrédulas y dudosas de los demás caballos. Esta vez saltaría con todas sus fuerzas y superaría la reja. El potrillo empezó a correr, todos los caballos le hacían gestos desesperados de que no lo hiciera, pero él no veía a nadie, tenía los ojos cerrados, sólo corría con todas sus fuerzas.

Cuando estuvo cerca de la reja, abrió los ojos, tomó impulso y saltó con toda su energía, logrando atravesarla y caer al otro lado. Los caballos no podían creerlo; algo que era imposible de hacer, se había logrado. Todos guardaron silencio, el mundo se les había movido, y ya no sabían en qué creer. Pero luego uno de los caballos tomó vuelo, corrió fuertísimo y pudo saltar la reja. Inmediatamente otro hizo lo mismo y luego varios más y, al final, todos los caballos saltaron y encontraron su libertad.

La historia de los caballos es similar a lo que les pasa a algunas personas. Muchas veces construimos nuestras propias rejas que nos impiden avanzar, crecer y lograr nuestros sueños. Estas rejas o creencias limitantes luego se convierten en muros sólidos que no cuestionamos y asumimos que no se pueden vencer. Como los caballos, las personas a nuestro alrededor se acostumbran a nuestras creencias limitantes y nos refuerzan los muros.

Una forma de cambiar nuestras creencias limitantes es simplemente decidirse y arriesgarse como lo hizo el potrillo en la historia. Aun si no logramos nuestra meta, el solo hecho de decidirnos y atrevernos nos cambia la percepción de nosotros mismos, ya que nos sentimos más capaces, que podemos tomar riesgos, nos sentimos más libres. Pero si tomar el riesgo resulta en un éxito, la creencia limitante se empieza a derrumbar.

Mire la ilustración 25, haga una pausa y piense, ¿cuáles podrían ser las características de la persona con el paracaídas?



Ilustración 25

Probablemente usted haya pensado en las siguientes características: arriesgado, con coraje, creativo, sin miedo a las alturas, decidido, entre otras. Es decir, usted deduce cómo son las personas por las conductas que adoptan. Similarmente, si usted va a una fiesta y observa a una persona que no conoce saludar a todos efusivamente, presentarse, pasearse de grupo en grupo conversando, deducirá que ésta es sociable, carismática, extrovertida, gregaria, entre otros adjetivos. Vemos lo que hacen los otros y sacamos conclusiones de cómo son.

Daryl Bem, creador de la teoría de la autopercepción, plantea que de la misma forma que extraemos conclusiones de terceras personas a base de sus conductas, también sacamos conclusiones sobre nosotros mismos a partir de nuestras conductas[44].

Por ejemplo, supongamos que tengo mucho miedo a hablar en público. Poseo la creencia de que no puedo hablar en frente de personas, pero si me decido, me arriesgo y lo hago, poco a poco, voy cambiando mi creencia. Después de un tiempo que hago la conducta, según Daryl Bem, la percepción de mí mismo respecto a presentarme en público cambia y mi creencia se convierte en «sí puedo hacerlo».

Mi primera experiencia hablando en público

Estábamos en 1996, reunidos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con el rector Luis Bustamante y el decano de Ciencias de la Comunicación, Jorge Salmón, planificando el primer evento de creatividad empresarial. Queríamos que fuera un encuentro que hiciera honor a su nombre, tremendamente creativo.

Decidimos que el primer año de lanzamiento debíamos tener un congreso de creatividad. El tema no era muy conocido en Perú y necesitábamos traer expositores internacionales que hablaran de esta materia. Pero tanto Luis como Jorge querían tener un expositor peruano que pudiera brindar un contexto nacional

al tema.

Recuerdo que estábamos haciendo «una lluvia de ideas» de nombres, pero ninguno sonaba bien. Después de media hora de intentar, Luis se voltea, me mira fijamente con un gesto de complicidad y me dice:

—David, ¿por qué no tú? Tú eres el que más sabe de creatividad en esta universidad.

—No, no, no, no, Lucho, disculpa, yo no hablo en público.

—¿Cómo que no? Nunca te he visto en público, pero eres muy convincente en grupos pequeños de personas —aseguró Luis.

—Tú lo has dicho, grupos pequeños de personas —respondí tratando de librarme del toro que se me venía encima.

—Disculpa, David —dijo Luis, cambiando de tono, usando la voz de rector en las graduaciones—. ¿Cómo pretendes ser vicerrector de esta casa de estudios si no piensas hablar en público?

En ese momento sentí que el toro me hacía volar por los aires. No tenía una respuesta, no podía salirme, me había acorralado con el sentido común, con la verdad, y no tenía escapatoria.

—Tienes razón, Lucho, debería poder hacerlo —le dije totalmente derrotado.

—Muy bien —dijo Jorge—, tenemos nuestro expositor.

Recuerdo haber salido de la sala de reuniones totalmente angustiado. Sentía que cargaba una piedra pesada, apenas podía pensar a causa del estrés. Recuerdo haber llegado a casa pensando: «¿En qué me he metido? Dios Santo, yo no hablo en público y habrá 600 personas en la conferencia». Me quedé paralizado del miedo. Recuerdo que no pude dormir esa noche. Tenía una pesadilla recurrente de que me paraba a hablar en público y no estaba preparado, por lo que las personas se burlaban de mí.

Al día siguiente decidí que ya era tiempo de aceptar la realidad y dejar de negarla. Tenía que afrontar el problema, debería contratar a una persona que me enseñara a hablar en público, que me ayudara a soltarme. Además, debería preparar una presentación tan buena, tan llena de audiovisuales que las personas miraran la pantalla y dejaran de mirarme a mí.

Contraté a una profesora de teatro que me enseñó a soltarme, a respirar y se dio cuenta de que no modulaba bien las palabras. En el colegio me decían de apodo «Murmulllos», como ese personaje de la serie Dick Tracy, de años atrás. La profesora me hizo practicar durante tres meses mi presentación con un corcho en la boca. El corcho en la boca te hace sacar fuerza en los músculos de la lengua y, por ende, modulas mejor.

Practiqué, practiqué y practiqué mi presentación, con corcho y sin corcho. Armé un *show* audiovisual espectacular. Ya para esa época había aprendido a meditar y meditaba para calmarme y enfocarme.

Llegó el día de la presentación. Recuerdo que eran las cinco de la tarde y estaba nerviosísimo. Me metí al baño durante media hora a meditar (no sé qué pensaba la

gente de lo que yo estaba haciendo allí). Luego llegó el momento de presentarme como expositor.

Recuerdo que Graciela Domínguez, la vicerrectora académica, me introdujo. Empezó diciendo algo así como:

—Tenemos el honor de contar con David Fischman, el hombre que más conoce de creatividad en Perú.

Graciela siguió, me «infló» de elogios y yo me quería morir. Estaba elevando las expectativas de todos los participantes. En mi mente le rogaba que cambiara el tema, que dejara de «inflarme», pero su rol era hacer eso justamente. Estaba muy nervioso. La audiencia dio un gran aplauso y me dirigí al podio.

Tenía todo planificado, pensaba pararme ahí y luego decir: «Por favor, miren la pantalla», y una vez que eso ocurriera, relajarme. Había preparado todo un *show* audiovisual con animaciones computarizadas, que eran mi salvavidas. Entonces muy nervioso me paré y dije:

—Por favor, miren la pantalla.

Pero la pantalla no funcionó, se quedó en blanco y mi mente también. Ahora no estaba nervioso, estaba en pánico. Cuando entramos en este estado, la mente se cierra. Se genera el efecto pelea-fuga. Ante la amenaza, el cuerpo se prepara para «pelear contra la bestia», la sangre se va del cerebro a los brazos y a las piernas. En ese momento mi cuerpo estaba preparado para «pelear contra la bestia», que para mí eran los tigres en la audiencia y mi cerebro se cerró. No recordaba nada de la conferencia.

Gracias a Dios, la profesora me había enseñado una técnica para relajar mi cuerpo con un tipo de respiración. Empecé a respirar y poco a poco regresó la información a mi mente. Simultáneamente lograron hacer que la presentación audiovisual funcionara y la atención de la audiencia se fue a la pantalla. Me relajé un poco y pude empezar.

Al terminar mi exposición se acercaron varias personas a decirme que les había gustado mucho. Varios me felicitaron y me dijeron que era bueno hablando en público. Ellos no sabían lo que había vivido, no se habían dado cuenta de lo nervioso que había estado.

Ese año preparé la conferencia «Liderando sin el ego» y la dicté de forma gratuita a 150 empresas, con mucho éxito. Al final de ese período había cambiado mi creencia. Ahora sentía que era bueno hablando en público. Mis propias conductas me lo habían confirmado.

Hoy me gano la vida hablando en público, pero no lo hice hasta que tuve treinta y ocho años. Había creado mis propias rejas, es decir, creencias limitantes que me impedían hacerlo. Por eso soy un convencido de que decidirse y arriesgarse es una forma extraordinaria de cambiar creencias.

Si tiene miedo de socializar, socialice. Si tiene miedo de hacer un proyecto, hágalo. Si tiene miedo de enfrentar conflictos, enfréntelos. Cuando hacemos lo que nos da miedo,

es cuando nos convencemos de lo que podemos.

En 1986, Montgomery y Haemmerlie realizaron una investigación con hombres tímidos que demuestra el poder de hacer las conductas que más tememos para así cambiar nuestra percepción de nosotros mismos[45]. Seleccionaron a un grupo de tímidos y les dijeron que el estudio consistía en resolver un examen y, mientras esperaban a que los llamaran, lo debían hacer en una sala.

La investigación requería que asistieran dos días consecutivos. Los tímidos no sabían que era un estudio relacionado con la timidez. Sólo se les había dicho que la investigación consistía en resolver unos exámenes. El día de la investigación, llegó el primer tímido y se sentó a esperar. Luego, al poco tiempo, entró una mujer joven y guapa y se sentó a esperar también. El tímido se ruborizó y empezó a mirar para otro lado, tratando de no hacer contacto visual; se le veía incómodo. Pero para total sorpresa del hombre, la mujer se le acercó y empezó a conversarle con mucha soltura. Le hacía preguntas, se interesaba en él, se mostraba muy simpática e incluso atraída por él. Pero luego, después de conversar por 12 minutos, fue llamada a resolver el examen y se fue. Para el hombre tímido fue una experiencia nueva, nunca había habido una mujer tan linda interesada en él y conversando con soltura.

Luego, a los pocos minutos, entró otra mujer joven y hermosa. Ahora el tímido ya no era tan tímido, miraba con simpatía, haciendo más contacto visual. Nuevamente, la mujer se acercó y empezó a conversar muy amigablemente con el hombre. Era simpática, interesada, y el tímido, ya no tan tímido, conversaba con más libertad. Después de 12 minutos de charlar, la mujer entró, hizo el examen y se fue. Posteriormente, entró una última mujer que hizo algo similar a las otras. Finalmente se pidió al tímido que estaba esperando que pasara a resolver el examen y se le dijo que regresara al día siguiente para continuar con la investigación. Se hizo lo mismo con todos los participantes del estudio.

Normalmente, cuando una investigación se repite al día siguiente, hay un grupo de personas que no asiste, a lo que en el mundo de la investigación se le denomina «muerte experimental», individuos que se desaniman o que no pueden seguir en el estudio. Pero en este caso, nadie faltó al día siguiente. Los tímidos estaban totalmente motivados. Nuevamente, al día siguiente, pasó lo mismo con tres mujeres diferentes que hablaron con los tímidos por 12 minutos. Al final los tímidos resolvieron el examen y terminaron la investigación. Al menos eso es lo que ellos pensaban. En realidad, ésta recién empezaba.

A los tímidos se les siguió durante seis meses. Se evaluaron sus habilidades sociales y autoestimas, y se encontró que habían mejorado sustancialmente. Pero desgraciadamente debían decirles la verdad. Había que decirles que las mujeres interesadas en ellos durante la investigación habían sido contratadas y no era que ellos las hubieran impresionado con su personalidad o carisma. Les contaron la verdad a todos los participantes.

La pregunta es: ¿Los cambió, se decepcionaron, volvieron a su timidez extrema? La respuesta es no. Los seis contactos de 12 minutos con mujeres hermosas en la investigación les habían cambiado la forma de percibirse a sí mismos. Después del estudio, sus creencias «soy tímido», «no soy bueno conversando con personas que no

conozco», «no soy bueno socializando» se habían transformado. Como ellos se habían comportado como personas sociables, habían cambiado la forma como se percibían a sí mismos.

En este momento se estará preguntando ¿cómo pasó esto? Albert Bandura plantea que nos sentimos autoeficaces cuando creemos en nuestras propias capacidades para organizar y ejecutar las acciones necesarias a fin de alcanzar resultados. Al inicio, los tímidos no se sentían autoeficaces respecto a socializar, pero tuvieron lo que Bandura llama una experiencia directa, es decir, pudieron probar, experimentar con la socialización durante la investigación y darse cuenta de que sí eran capaces de hacerlo. Según Bandura, la forma más efectiva de cambiar creencias es con la experiencia directa, o lo que en el libro llamamos decidirse y arriesgarse. Similarmente yo no me sentía autoeficaz hablando en público, pero luego de mi experiencia directa hablando en público, poco a poco me sentí más eficaz y, finalmente, pude cambiar mis creencias[46].

Se han hecho muchas investigaciones que demuestran que las personas que tienen creencias de autoeficacia respecto a una tarea son más perseverantes, se desempeñan mejor, son más resilientes frente a la adversidad[47] y eligen tareas de mayor dificultad.

Pero ¿cuál es el límite de las creencias? Si me creo capaz de volar, ¿entonces puedo volar? Si me creo capaz de saltar 7 metros en garrocha, ¿entonces lo puedo lograr? Hasta el momento hablamos de la importancia de las creencias, de cómo tener creencias empoderantes nos ayuda a lograr nuestras metas, pero ¿hay un límite? Efectivamente lo hay. Es importante creer que podemos sentirnos autoeficaces, pero estas creencias deben estar ancladas en la realidad.

Por ejemplo, Roger Bannister se trazó la meta de correr 1 milla (1.6 kilómetros) en menos de 4 minutos cuando, en ese entonces, se corría en 4 minutos 18 segundos. Era una meta agresiva, pero anclada en la realidad. ¿Por qué Bannister no dijo que iba a correr 1 milla en 3 minutos?[48]. Yo no hablaba en público, pero sí era bueno hablando en pequeños grupos. Hablar en público era una meta agresiva, pero posible.

Cuando dicto el taller de «El éxito es una decisión», pongo una lámina a los participantes que siempre genera muy buen humor. Les digo que tengo una creencia y que estoy seguro de que puedo lograrla, que creo totalmente en mi creencia. Luego aparece una foto en la que se ve a un futbolista en pleno *dribbling* y el titular dice: «David Fischman clasifica a Perú al mundial». El hombre de la foto es Paolo Guerrero, un reconocido futbolista peruano, pero previamente, mediante Photoshop, hago un montaje y pongo mi cabeza sobre la del deportista. Todos se ríen y les digo: «Ésta es mi creencia, yo creo fervientemente que voy a clasificar a Perú al mundial». Por supuesto que es una creencia que no se basa en la realidad: tengo cincuenta y tres años y no juego fútbol. Para que las creencias funcionen es importante que tengan optimismo dentro de lo que es realista.

Como mencionamos, la experiencia directa, es decir, decidirse y arriesgarse, es la mejor forma de generar creencias empoderantes. El ser humano tiene tres zonas, tal como se muestra en la ilustración 26. La primera es la zona de confort, es aquella donde nos sentimos seguros, son las cosas que dominamos, nuestros hábitos, las actividades

donde tenemos experiencia y que no representan ninguna amenaza física ni emocional para nosotros. Por ejemplo, en mi caso de hablar en público, yo estaba en mi zona de confort cuando hablaba en pequeños grupos, en equipo. En esta zona nos sentimos cómodos, pero no cambiamos creencias, no crecemos.



Ilustración 26

La siguiente zona es la de crecimiento, donde asumimos riesgos, pero controlados. Por ejemplo, una persona que quiere hablar en público y que nunca lo ha hecho podría exponer ante 20 personas amigas. Está hablando en público, pero controlando el riesgo emocional de un fracaso notorio. O, por ejemplo, si una persona que hoy vive de su empleo quiere ser empresaria. Entonces podría asociarse con otras personas, invertir un poco de capital, pero no dejar su empleo del todo. Quizá tomar vacaciones y ver cómo se siente trabajar en su propia empresa, ver las posibilidades futuras. La zona de crecimiento es cómo un individuo que no sabe nadar se lanza al mar, pero nada donde tiene piso. Puede tener la sensación de estar nadando, pero siempre cuenta con la seguridad de que puede tocar piso y regresar a su seguridad.

La próxima es la zona de pánico. En mi historia de presentar en público, yo me lancé de mi zona de confort de no hablar en público a exponer ante un grupo de 600 personas en un evento de mucha exposición como es el de creatividad empresarial. Tomé un riesgo muy grande innecesariamente. Pude haber empezado con conferencias más pequeñas que me permitieran ganar confianza. O en el caso de la persona que está empleada y vive de su empleo, que renuncia y sin tener muchos ahorros se decide a hacer una empresa y ver qué pasa. La zona de pánico es cómo mandarse a nadar en alta mar sin saber hacerlo del todo.

En conclusión, cuando tenemos experiencias directas, es decir, nos mandamos, arriesgamos y manejamos la situación, vamos cambiando nuestras creencias limitantes por las empoderantes. Sin embargo, hay que ser inteligentes en la forma de decidirse. Primero, hay que asegurarse de que estamos tratando de generar creencias empoderantes optimistas, pero realistas a la vez. Lo segundo es que hay que lanzarse a la zona de

crecimiento y evitar la zona de pánico para tener más posibilidades de éxito.

Si usted es jefe y tiene personal a su cargo, ayúdelo a salir de su zona de confort. Por ejemplo, imaginemos que usted tiene un subordinado que no se siente capaz de «gerenciar» y de asumir más responsabilidades. El subordinado tiene creencias limitantes como: «Las personas no me hacen caso o no me consideran líder». Cuando usted salga de vacaciones por una semana, nómbrelo gerente interino. Prepárelo para la experiencia, consiga un colega que lo supervise de tal forma que lo ayude a que su experiencia directa sea favorable. A medida que el subordinado «gerencie» y vea que lo puede hacer con éxito, irá cambiando sus creencias.

Ejercicio 6

Reflexione sobre alguna creencia limitante que encontró en los ejercicios anteriores del libro. ¿Cómo podría diseñar una experiencia directa, de tal forma que salga de su zona de confort, pero no llegue a su zona de pánico? Una experiencia en la que usted se mande, se arriesgue y efectúe la conducta que siente que no puede hacer, pero en su zona de crecimiento, cuidando su imagen, su emocionalidad y su integridad física.

Rosa Parks: una persona que salió de su zona de confort y cambió un país^[49]

Rosa Parks, en la década de 1950 en Estados Unidos, era una persona de color que era discriminada como tantas otras. Por ejemplo, en esa época en Estados Unidos habían en los parques bebederos para blancos y otros para afroamericanos. En el de los afroamericanos también tomaban agua los perros de los blancos. De la misma forma, la discriminación se daba en todos los aspectos de la sociedad, como en el transporte. En los buses, había sectores en la parte posterior donde se sentaban «los negros» y en la parte delantera para los blancos. Los afroamericanos también tenían que ingresar por la puerta de atrás. Rosa Parks estaba harta del maltrato, de la injusticia que se cometía contra las personas de su raza.

El 1 de diciembre de 1955, Rosa iba obedientemente sentada en un bus en la zona para gente de color, pero cuando entró un blanco y no había espacio en su área, el conductor corrió el cartel que señalaba la zona de color una fila más atrás y pidió a las personas de color que se movieran a la zona posterior del bus. Varios se movieron, pero Rosa, cansada de la discriminación y de la injusticia, decidió salir de su zona de confort y decir que no.

El conductor la amenazó con meterla a la cárcel, pero ella insistió en que no se movería. Al final vino la Policía y fue encarcelada. Aprovechando este episodio con Rosa Parks, Martin Luther King inició todo un movimiento contra la discriminación racial, que terminó por cambiar Estados Unidos. Al final, Rosa fue liberada y reconocida como la persona que tuvo el coraje de decir que no.

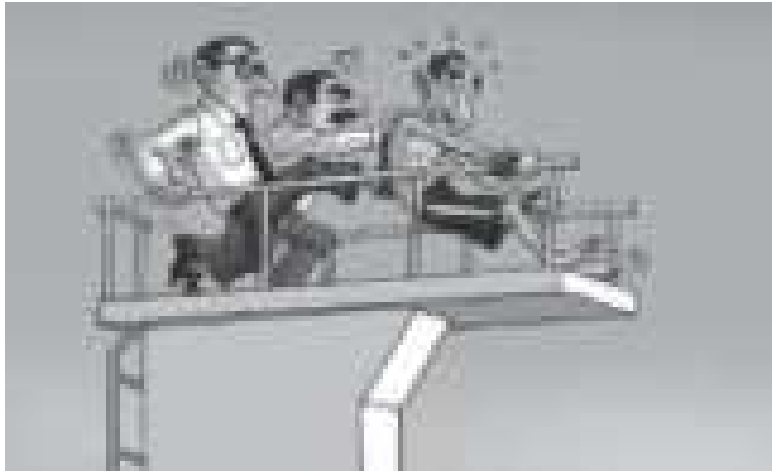


Ilustración 27

A veces es difícil dejar nuestra zona de confort.

La experiencia indirecta

«A veces sólo basta ver a una persona tomar riesgos y perseguir sus sueños para motivarnos a perseguir los nuestros».



Ilustración 28

La historia de Roger Bannister, del inicio del libro, reveló cómo una vez que el atleta le mostró al mundo que uno sí podía correr 1 milla (1.6 kilómetros) en menos de 4 minutos, 37 atletas el siguiente año la corrieron y 300 lo hicieron el subsiguiente. Bannister fue un modelo para estos deportistas, demostró que sí era posible hacerlo. Ellos no necesitaron una experiencia directa, arriesgarse y decidirse para cambiar sus creencias. Su creencia de que «es posible correr 1 milla en menos de 4 minutos» fue instalada gracias a que tuvieron una experiencia indirecta, es decir, contaron con un modelo que les mostró que esta creencia sí era posible.

Lo mismo ocurrió en la historia del potrillo anteriormente mencionada. Los caballos no estaban dispuestos a correr el riesgo de saltar. No estaban dispuestos a salir de su zona de confort ni a tener ninguna experiencia directa con el tema. Sin embargo, cuando el potrillo salta con éxito, el resto cambia sus creencias, debido a esta experiencia indirecta. Luego todos interiorizan la nueva creencia y saltan a su libertad.

En ocasiones será imposible convencer a alguien de que adopte una cierta conducta o que tome el riesgo y se mande a hacer las cosas de diferente manera. Esto ocurre cuando las personas tienen miedos profundos —y lo que se les pide hacer entra en conflicto con

sus valores o estructura de personalidad— a veces el sólo ver a otro hacerlo es suficiente para convencerlas y cambiar sus creencias, lo que Albert Bandura denominó la experiencia indirecta[50].

Bandura realizó una investigación con la que demostró el poder de la experiencia indirecta. Seleccionó a un grupo de personas que tenían fobia a las serpientes[51], individuos que no podían hacer su vida normal por el temor de encontrarse con alguna serpiente. Por ejemplo, varios gasfiter perdían sus trabajos porque tenían miedo de trabajar en sótanos en zonas externas de la casa donde existía vegetación, o sujetos que dejaban su pasión de jugar al golf debido a que tenían pánico de que se les apareciera una serpiente.

Al grupo se le convocó en una sala que conectaba con un vidrio a otra sala donde estaba una persona, que supuestamente tenía fobia a las serpientes y que estaba desesperada tratando de escaparse de una que estaba en el piso. En realidad, el sujeto era un actor, que tenía características similares a las de las personas de la investigación y que podía fingir tener pánico a la serpiente.

Cuando las personas de la investigación vieron la escena, se quedaron perplejas. Veían al hombre (el actor) en la habitación sufriendo de pánico por estar al lado de la serpiente. Sufrían con él, se les veía la cara de desesperación, reclamaban que lo sacaran, que lo salvaran, con mucha angustia. Pero el actor, con mucha inteligencia, fue actuando como si poco a poco se fuera acostumbrando a estar con la serpiente. Lentamente se fue acercando, todavía fingiendo pánico en su expresión, pero ganando seguridad con cada paso que lo acercaba al reptil.

Después de unas horas, el actor se mostraba más seguro, más tranquilo con la serpiente y se acercaba aún más. Los espectadores vivían la transformación como si ellos mismos estuvieran en esa sala con la serpiente. Estaban más relajados, calmados y mucho menos angustiados que cuando empezó el experimento. Finalmente, el actor tomó la serpiente en sus manos y se quedó un tiempo jugando con ella y cargándola.

Luego salió el actor y preguntó: «¿Quién quisiera tocar a la serpiente?». Varias personas totalmente fóbicas se acercaron y lo hicieron. Ver a un individuo similar a ellos vencer sus miedos les había cambiado sus propias creencias respecto a las serpientes. La experiencia indirecta había dado resultado.



Ilustración 29

Se llevó a cabo otra investigación con señoras que tenían mucho miedo de ser asaltadas y se sentían incapaces de defenderse. Su creencia era: «Nunca podré defenderme si me atacan en la calle». Se les pidió que observaran a una persona similar a ellas, pero con destrezas de defensa personal, afrontar una situación de ataque de un agresor. La persona empleada como modelo tenía destrezas de karate y de defensa personal y, en poco tiempo, pudo reducir al agresor. Después de sólo observar al modelo, las señoras tenían menos temor y empezaron a interiorizar la creencia de que sí es posible defenderse. Se motivaron más a practicar la defensa personal y, finalmente, cambiaron sus creencias[52].

¿Por qué funcionan las experiencias indirectas donde una persona modela las conductas y ayuda a cambiar creencias? Por el mismo motivo que cuando usted ve bostezar a una persona, se contagia y bosteza. O cuando usted ve a un niño sonriendo, se contagia y sonrío. Por nuestras neuronas espejo[53].

El neurobiólogo italiano Giacomo Rizzolatti descubrió en su laboratorio que cuando un mono veía que un investigador recogía un pedazo de maní, se activaban las mismas zonas neuronales que cuando el mono recogía el maní. Rizzolatti denominó a estas zonas en el cerebro neuronas espejo. Éstas son neuronas que se activan cuando terceros hacen conductas o muestran sentimientos. Mediante ellas podemos sentir lo que sienten otros, tanto cuando realizan actividades como cuando muestran sentimientos. Son neuronas que nos permiten ser empáticos. Se ha descubierto que individuos con dificultad para relacionarse, como personas autistas, tienen problemas con la zona cerebral de las neuronas espejo.

Volviendo a la investigación con las personas que tenían fobia a las serpientes, sus neuronas espejo les hicieron sentir como si ellas estuvieran viviendo la experiencia del actor. Cuando este último actuaba con pánico, ellas sentían pánico, cuando éste fue

perdiendo el miedo, ellas vivieron ese proceso. Luego, cuando el actor pudo jugar con la serpiente, las personas que tenían fobia sentían que ellas también podían jugar. Es decir, las neuronas espejo nos permiten vivir una experiencia modelada por otro, casi con la misma intensidad que si viviéramos la experiencia real.

Imagine que usted es amigo de una persona que no deja de fumar. Usted siente que se está matando, pero su amigo tiene la creencia de que «el cigarro no hace daño, todos son unos exagerados», «he fumado durante veinte años y mis pulmones están como nuevos». Haga una pausa y reflexione: ¿cómo podría hacerle vivir una experiencia indirecta para ayudarlo a cambiar sus creencias?

Una posibilidad es llevarlo a una clínica para conocer a una persona que tiene cáncer y que posee características similares a él en edad, género, situación social, entre otras. Mientras más parecido al modelo, mayor impacto tiene la experiencia indirecta. Imagine que entra a la habitación con su amigo el fumador y conoce a un paciente recién operado de cáncer de pulmón y de laringe. La persona tiene un tubo en el pecho por el cual respira y le dice con dificultad: «Yo también creía que el cigarro no me hacía nada y nunca dejé de fumar. Ahora ya no fumo, pero sólo me quedan meses de vida para disfrutar de mis hijos».

Su amigo, al vivir esta experiencia, al sentir el sufrimiento y la impotencia del paciente operado de cáncer, muy probablemente cambie sus creencias. Usted le ha hecho vivir una experiencia indirecta.

La experiencia indirecta se emplea mucho en la publicidad, como se muestra en la ilustración 30[54].



Ilustración 30

Como en la historia del amigo que no quería fumar, esta publicidad fue muy utilizada en Chile para que las personas dejen de fumar. El principio es el mismo: si yo fumo, al ver esta imagen siento miedo, sufrimiento e impotencia. Mis neuronas espejo me hacen vivir la experiencia, aunque todavía no me haya tocado vivirla.

El mensaje en el cartel

Cuentan que un ciego pedía limosna en una esquina concurrida, pero tenía poco éxito. Apenas juntaba algunas monedas al día para sobrevivir. Su cartel decía: «Soy ciego, ayúdame».

Un día una persona experta en influir en los demás, paró y tomó el cartel, y en la parte de atrás escribió algo diferente. Luego puso el cartel al lado del ciego y partió. A continuación, la suerte del ciego cambió.

Las personas pasaban y veían el cartel, y la mayoría paraba a dejar monedas. El ciego no sabía qué había pasado, ¿qué había escrito esa persona en su cartel? ¿Por qué ahora le daban tantas monedas? No entendía lo que pasaba, pero el ciego estaba feliz, pues ahora podría tener una comida decente.

Ya al final del día el experto en influencia llegó y el ciego lo reconoció inmediatamente por su olor y le dijo:

—¿Qué has escrito en mi cartel que ahora todos quieren darme monedas?

—Sólo he escrito lo mismo que decía antes, pero de otra manera —comentó el experto.

El cartel decía: «Hoy es primavera y no puedo verla»[\[55\]](#).

El experto en influencia lo que hizo fue convertir un mensaje en una experiencia indirecta. El mensaje «Soy ciego y no puedo ver» no lograba influir en las personas porque no podían identificarse con él, no sabían lo que era ser ciego. Sin embargo, todos conocen la belleza de la primavera y se pueden imaginar lo triste que sería no verla. El nuevo mensaje generaba una experiencia indirecta, y las personas, por sus neuronas espejo, ahora podían sentir más claramente la carencia de visión y podían animarse a ayudar.

Una planta de ensamblaje en Estados Unidos tenía muy baja productividad a diferencia de fábricas japonesas[\[56\]](#). El presidente de la compañía trataba de convencer a los obreros y supervisores de que sí era posible aumentar la productividad sustancialmente, pero no le creían. Decidió mandar a un grupo de obreros y supervisores a Japón y permitirles ver con sus propios ojos que sí se podía.

Cuando llegaron y vieron a los obreros japoneses trabajando, pensaron que era un montaje falso y que no podía ser sostenido en el tiempo, pero al día siguiente, continuaban trabajando a ese ritmo. Luego un día se escabulleron en la planta en la noche sin que nadie supiera para ver si era real. Efectivamente la productividad incluso en el turno de noche era muy elevada. Ya no cabían dudas: esto era real y la productividad sí se podía aumentar. Estos obreros y supervisores habían tenido una experiencia indirecta y, después de convencerse de que era real, habían cambiado sus creencias.

El presidente de la planta en Estados Unidos estaba feliz porque había logrado su objetivo, la misma gente lo había visto y estaba convencida. Ahora sólo faltaba que

persuadieran a los demás, para lo cual se hizo una gran reunión, donde las personas que viajaron presentaron sus hallazgos e impresiones.

Empezaron mostrando gráficas, cuadros de productividad y dando argumentos racionales de por qué era posible. Sin embargo, esto no funcionaba: las personas seguían incrédulas. Si bien era similar a lo que había hecho antes el presidente, nadie les creía, pero cuando todo parecía que iba a ser un fracaso, un obrero tomó el micrófono y comenzó a contar su historia.

La relató desde su perspectiva de cómo no creía al comienzo y pensaba que lo estaban engañando. Relató cómo se escabulló en la noche con temor de ser atrapado para verificar si era realidad. En fin, contó la historia como una anécdota, llena de emociones positivas y negativas, y de suspenso, y así conectó a la audiencia con el mensaje.

Al final, los obreros de la planta se convencieron y le dieron la oportunidad al nuevo programa de productividad. Lo que los convenció fue la historia. Porque una historia bien contada con emocionalidad es una experiencia indirecta y afecta nuestras neuronas espejo. Sólo cuando escucharon la historia, los obreros de la planta en Estados Unidos pudieron vivir la experiencia tal como la vivió el grupo que viajó.

En todos mis libros, ilustro los conceptos con historias. En primer lugar, porque las personas retienen más conocimientos a través de ellas. En segundo lugar, porque las historias bien escritas o contadas generan experiencias indirectas que ayudan a las personas a cambiar sus creencias. Una historia bien contada nos captura, nos mete en ella, y es como si nos hiciera ver una película en nuestra mente. Al estar en la película, las neuronas espejo entran en acción y vivimos lo que viven los protagonistas.

Este libro, *El éxito es una decisión*, está repleto de historias de personas famosas que salieron adelante a pesar de las circunstancias difíciles que les tocaron. Las historias no sólo grafican los conceptos tratados, sino que además influyen positivamente en generar creencias empoderantes en los lectores.

Si usted es un jefe, puede ayudar a sus subordinados a tener experiencias indirectas para hacerles cambiar sus creencias. Por ejemplo, el presidente de un banco importante en Perú, Interbank, deseaba generar una cultura organizacional diferente en la empresa. Una cultura innovadora, con mucho sentido del humor, pero que a la vez lograra resultados extraordinarios. Quizá hoy algunos empresarios creen que eso es posible, pero hace quince, muchos pensaban que el humor era una pérdida de productividad.

El presidente del banco llevó a muchas personas a visitar una compañía en Estados Unidos que había logrado justamente esa rara combinación de innovación, humor y enorme productividad: la aerolínea Southwest Airlines. Cuando las personas de Interbank de las diversas gerencias hacían una inmersión en la cultura de Southwest Airlines, vivían una experiencia indirecta que los persuadía de que sí era posible. Ahora el banco tiene este tipo de cultura que le ha permitido innovar y romper lo establecido con un buen sentido del humor.

Otra forma de hacer vivir experiencias indirectas a nuestros colaboradores es a través de películas. Por ejemplo, esta estrategia es muy utilizada por la gerenta de operaciones de una cadena de supermercados. Ella reúne constantemente a sus 600 supervisores de

tienda y les proyecta clips de películas.

Dependiendo del asunto que quiera tocar en la reunión, les pasa un video en el que se experimenta el tema y luego lo discute con su equipo. Por ejemplo, si quiere hablar sobre la importancia de saber inspirar a su gente, les pasa un clip de *Corazón valiente* (*Braveheart*, 1995), donde el protagonista, William Wallace, es un guerrero que lucha contra la corona inglesa. Hay una parte de la película en la que él motiva a su gente a pelear contra un enemigo mucho más numeroso. Las personas del supermercado al ver este clip se sienten identificadas, viven, por sus neuronas espejo, lo que Wallace siente y se ven más incentivadas a tratar de inspirar a su gente. Las películas son extraordinarias generadoras de experiencias indirectas.

Finalmente, como líderes, nuestro propio ejemplo genera experiencias indirectas en los subordinados. Si le mostramos a nuestro personal que luchamos ante las dificultades, le hacemos vivir perseverancia. Si motivamos e inspiramos a nuestro personal, lo convencemos de que es posible lograr el compromiso. Si actuamos de forma ética en los negocios, a pesar de un entorno corrupto en la sociedad, le formamos la creencia empoderante de que «es posible hacer negocios de forma ética». Con nuestro ejemplo, modelamos las conductas que queremos incentivar en ellos. Con nuestro ejemplo, los ayudamos a generar las creencias que los ayuden a crecer.

Ejercicio 7

Reflexione sobre alguna creencia limitante que identificó en ejercicios pasados.

¿Cómo podría tener una experiencia indirecta que lo ayude a transformar su creencia limitante en empoderante? ¿Qué persona similar a usted tenía esta creencia y pudo cambiarla? ¿Existe alguna persona en su círculo cercano o en el trabajo que pudiera ser su modelo e inspirarlo a cambiar sus creencias?

Busque a alguna persona, cercana a usted, que sienta que actúa como a usted le gustaría comportarse. Converse con él (o ella) y pídale que le cuente su historia, ¿cómo mejoró?, ¿qué dificultades enfrentó?

¿Qué personaje de la historia pasó dificultades como usted respecto a esta creencia, pero al final pudo superarla?

¿Qué personaje de una película pudo superar las dificultades que usted enfrenta? Vea la película, la disfrutará mucho y aprenderá de ella.

La vaca

Cuentan que un maestro caminaba con su discípulo por un sendero y encontraron una modesta vivienda. Tocaron la puerta y en ella habitaban ocho personas en un ambiente totalmente reducido. Vivían en la extrema pobreza.

Eran personas amables y los acogieron para pasar la noche. A pesar de no tener prácticamente nada, la familia compartió su pan con los extraños. La pobreza no les había robado la generosidad, sino todo lo contrario.

La familia pobre le contó al maestro que su único sustento de vida era una vaca, incluso se la mostraron. Era un animal muy flaco que apenas se movía. Pero esta vaca les permitía vender leche en el pueblo y subsistir con esta pequeña cantidad de dinero.

El maestro agradeció la hospitalidad y se fue a dormir junto con su discípulo. Al día siguiente, se levantaron muy temprano y el maestro fue con el discípulo a donde se encontraba la vaca. El discípulo pensó que quería ordeñarla para tomar un poco de leche en el desayuno.

Cuando el discípulo estaba sacando un recipiente de su bolsa para recolectar la leche, vio con total sorpresa que el maestro sacaba un cuchillo y degollaba a la vaca. El discípulo no podía creer que su maestro fuese tan cruel, que le quitara a esta familia que vivía en la miseria el único sustento que tenía.

El discípulo le gritó al maestro:

—¿Qué hace?

El maestro sólo se limitó a decirle que después lo iba a entender y empezó a caminar. El discípulo no pudo olvidar este episodio. En las noches soñaba con él, se imaginaba a la familia muriéndose de hambre, sufriendo por no tener cómo sustentarse.

Al cabo de un año aproximadamente, el maestro y el discípulo pasaron por la casa de esta familia. Pero, en lugar de una casa miserable, vieron una modesta, pero de material noble. El discípulo pensó que la familia había tenido que vender su propiedad, que había tenido que irse a otro lado y se preguntaba dónde estarían ahora.

El maestro se acercó y tocó la puerta de la vivienda, el discípulo lo siguió. Al ver a la persona que abría la casa, el discípulo se sorprendió: era el mismo padre de familia que residía en la miseria. Sin saber que fue el maestro quien degolló a su vaca, les contó su historia:

—Cuando ustedes se marcharon hace un año, encontramos que algún hombre de mal vivir había matado a nuestra vaca. Al comienzo vivimos mucha angustia y ansiedad, teníamos miedo. ¿De qué íbamos a vivir? Pero después de nuestro duelo, empezamos a pensar qué podíamos hacer para no morirnos de hambre. Se nos ocurrió remover la tierra alrededor de la casa y, con la carne que vendimos en el mercado, compramos semillas. Luego cosechamos y pudimos vender parte de nuestros vegetales en el mercado y recaudar dinero para más semillas. Seguimos trabajando nuestro terreno y sembrando más semillas y vendiendo, y así logramos poner un puesto en el mercado. Nos fue excelente. Con el puesto en el mercado, luego pusimos un segundo y después otro más. Ahora no es que seamos ricos, pero ya no somos pobres. Hemos construido esta casita y tenemos nuestras comodidades. ¿Quién hubiera pensado que la tragedia de perder a nuestro único sustento, la vaca, nos iba a traer tanto bienestar?

Ahora el discípulo, después de un año, comprendió a su maestro[57].

En la historia de la vaca, lo que hizo el maestro fue arrojar a la familia de su zona de confort a una zona de crecimiento. Ya en ésta, se arriesgaron a realizar conductas que antes no habían pensado ni imaginado.

Cuando nos sintamos demasiado seguros o confiados de lo que hacemos, será suficiente para nuestro bienestar recordar la historia de la vaca. No tengamos miedo a salir de nuestra zona de confort y probar conductas o proyectos nuevos.

Visualización

«La gente común cree únicamente en lo posible. La gente extraordinaria visualiza no lo que es posible o probable sino lo que es imposible. Al visualizar lo imposible empiezan a ver lo que es posible».

Chérie Carter-Scott

Ejercicio 8

Ponga su puño delante y ahora abra su mano. Cierre sus ojos e imagine exactamente lo mismo: su puño cerrado y luego cómo su mano se abrió.

Diversas investigaciones han descubierto que las neuronas del cerebro que se activan cuando vemos o hacemos algo son las mismas que se activan cuando lo imaginamos. Cuando imaginamos y visualizamos una actividad, nuestro cerebro lo vive como si fuera una realidad. Nuestra mente es el mejor simulador que existe y no diferencia entre imaginar el éxito y lograr el éxito[58].

La visualización es una técnica muy usada en deportes de competencia. Los atletas se visualizan una y otra vez teniendo éxito. ¿Por qué funciona visualizar? Al imaginarnos repetitivamente siendo exitosos nuestra mente se lo cree. Como vimos, la mente tiene un mecanismo de búsqueda de consistencia, intenta que lo que cree se plasme en la realidad. Como la mente visualiza que puede lograr la meta, estará más dispuesta a buscar que exista consistencia y que la meta se plasme en la realidad.

Mi historia con la visualización

Como he comentado, mi niñez fue muy dura y tenía una serie de creencias limitantes. La técnica de visualización fue una de las estrategias que me ayudaron a cambiar mis creencias. A los 17 años, recién salido del colegio, tomé un curso de control mental, en el que básicamente te enseñaban a visualizar lo que querías lograr.

La verdad es que yo no creía en nada de estas cosas, pero como estaba en el curso, empecé a hacerlo. Para mi sorpresa, me empezó a funcionar. Comencé a visualizarme dando exámenes en la universidad. Me visualizaba dando el examen con tranquilidad, sintiéndome exitoso, sacando excelentes notas.

Me empezó a funcionar, comencé a sacarme calificaciones excelentes. Pero no sólo usé la visualización para el tema académico. Yo me consideraba una persona muy tímida, con pocas destrezas sociales. Empecé a visualizarme conversando con personas, saliendo exitosamente en grupo, sintiéndome «canchero» y relajado.

Para mi sorpresa, también me comenzó a funcionar. La visualización convenció a mi mente de que sí podía hacer lo que me proponía, y mi mente con su mecanismo de consistencia me ayudó a hacerlo realidad. Terminé la universidad en segundo

puesto gracias a que estudié mucho, pero también a que no paré de visualizarme logrando la excelencia académica.

El doctor Carl Simonton, famoso por sus terapias alternativas para curar el cáncer, utiliza la visualización. Él enseña a sus pacientes a visualizar cómo sus sistemas inmunológicos destruyen las células cancerígenas. En un estudio con 159 pacientes que padecían de cáncer incurable y a los que se les daba un tiempo máximo de vida de doce meses les enseñó la técnica de visualización. De los 159, 63 pacientes seguían vivos cuatro años después[59].

Los atletas rusos usan la visualización como parte de su rutina para prepararse para las olimpiadas. En un estudio previo a éstas, se dividió a los atletas en cuatro grupos. El primero sólo entrenó y no visualizó. El segundo visualizó el 25 por ciento del tiempo y el 75 por ciento entrenó. El tercero entrenó 50 por ciento del tiempo y 50 por ciento visualizó. El cuarto visualizó 75 por ciento del tiempo y entrenó 25 por ciento. Sorprendentemente, el grupo que mostró mayor progreso en las olimpiadas fue el cuarto, el que visualizó más[60].

En un estudio hecho por Taylor en 2005[61], a un grupo de estudiantes se les dividió en dos grupos. El primero se dedicó a visualizarse dando el examen y obteniendo una buena calificación. El segundo también se visualizó dando el examen y consiguiendo buenos resultados, pero además este grupo visualizó el proceso de estudiar, de trabajar duro para el examen, de ir a la biblioteca, de practicar. Después de dar el examen se compararon resultados. El segundo grupo tuvo más éxito y disfrutó más de todo el proceso en comparación con el primero.

Por último, en una investigación realizada por Noelia Vásquez y Roger Buehler, ellos encontraron que visualizar en tercera persona era más efectivo que hacerlo en primera. Es decir, visualizarse viéndose en acción desde una perspectiva de un observador logra mejores resultados[62].

En conclusión, si queremos cambiar creencias, además de decidirnos y arriesgarnos, de observar a algún modelo similar a nosotros que adopte la conducta que queremos lograr, también podemos visualizar. Visualizar convence a nuestra mente de que la meta es posible y nos prepara para alcanzarla. No sólo visualice el resultado, también el proceso para lograrlo y hágalo desde la perspectiva de un observador.

Ejercicio 9

Ingrese a la página web www.davidfishman.com y suscríbese. Luego busque el libro *El éxito es una decisión*, siga las instrucciones, acceda a la pestaña de Podcast y haga clic en visualización: <http://www.davidfishman.com/librosdf/detalle.php?id=56&lang=es>



Ilustración 31

Afirmaciones

«En la repetición de las afirmaciones se convierten en creencias y cuando las creencias se convierten en convicciones, los resultados empiezan a ocurrir».

Claude M. Bristol

Imagine a una persona que tiene las creencias limitantes: «No soy competente», «no valgo», creencias que tienen su origen en la niñez y son difíciles de cambiar. Sería maravilloso reemplazarlas por la creencia: «Yo soy un ser valioso y competente». Sería extraordinario que pudiéramos grabar encima de las creencias limitantes e instalar creencias empoderantes. Para algunas personas, las afirmaciones logran ese resultado.

Según Larsen[63], las afirmaciones son un enunciado de «verdad» que intentamos creer. En la medida en que estos enunciados sean repetidos frecuentemente y con convicción, supuestamente la mente termina persuadiéndose de que son reales. En el caso anterior, si la persona repite y repite «yo soy un ser valioso y competente y puedo alcanzar todo lo que me proponga en la vida», eventualmente, como en la visualización, su mente se convencerá de que los enunciados son verdaderos y luego por el mecanismo de consistencia intentará buscarlos en la realidad.

Hay pocos estudios científicos sobre las afirmaciones. Margaret Horner[64] escribió una tesis sobre afirmaciones. En su investigación, Horner tomó a un grupo de 10 personas (5 hombres y 5 mujeres) y les pidió que reflexionaran sobre sus creencias limitantes y que luego escribieran entre tres y seis afirmaciones que dijeran justamente lo contrario a estas creencias limitantes. La investigación duró ocho semanas, se tomó una serie de pruebas antes y después del estudio. Después de ocho semanas, las personas que realizaron con frecuencia sus afirmaciones tenían más esperanza, mayor sensación de control de su entorno, cambiaron conductas, pensamientos y emociones negativas, y aumentaron su afecto positivo.

En otro estudio[65], a un grupo de 60 estudiantes de pregrado que tenían baja autoestima se le pidió que tres veces al día durante dos semanas se leyeran a sí mismos quince afirmaciones. Las afirmaciones fueron construidas a partir de los pensamientos negativos más frecuentes, así como de los pensamientos positivos menos frecuentes de los participantes, de tal forma que intentaban revertir creencias limitantes. Después de dos semanas hubo una mejora significativa en la autoestima y depresión de los participantes.

En el mundo espiritual, de las terapias alternativas y de la literatura de mejora personal, se recomienda muchísimo el uso de afirmaciones. Sin embargo, es fundamental destacar que también existe evidencia científica que pone en duda su efectividad. En un estudio realizado por Joanne Wood y colaboradores[66] se encontró que las afirmaciones positivas no sólo no ayudan, sino que pueden causar daño en personas con baja autoestima. En cambio, sí encontró un efecto positivo con personas que tenían alta

autoestima.

Los investigadores encontraron que cuando las personas con baja autoestima repetían afirmaciones positivas contrarias a su propia sensación interna, podían generar un conflicto interno. Este conflicto o disonancia podía hacer que, en lugar de concentrarse en lo positivo, más bien terminen reforzando lo negativo. Los expertos recomiendan que lo más conveniente para aquellas personas con baja autoestima sería que éstas reflexionaran acerca de logros pasados y trajeran esas emociones positivas al presente.

En conclusión, para individuos que cuentan con una buena autoestima, las afirmaciones pueden funcionar como es esperado. Sin embargo, para aquellas con una baja autoestima, hay estudios que demuestran que las afirmaciones ayudan, y otros que establecen lo contrario. Con esta información es usted quien decidirá si desea emplearlas o no.

La sugerencia de Horner[67] sobre las afirmaciones es que en primer lugar sean cortas y fáciles de recordar. Esto ayuda a repetirlas fácilmente y que su significado cale en nuestra mente. Es indispensable que se hagan en primera persona y en el presente, como si ya fuéramos así. No interesa si creemos en ellas al inicio. Incluso al principio pueden parecernos ridículas o sólo sueños, pero con el tiempo nos convenceremos. Es indispensable que las afirmaciones estén en positivo, es decir, se debe evitar el uso de las palabras no y nunca, entre otras negativas.

Por ejemplo:

Creencia limitante: «Soy una persona muy indisciplinada y siempre me dejo llevar por mis impulsos».

Afirmación: «Yo, Pepe, soy totalmente disciplinado y soy capaz de rechazar las tentaciones y mantenerme firme en mis metas».

Las creencias limitantes, aquellas que vienen de nuestra niñez, están talladas en piedra en nuestra mente. Son muy difíciles de cambiar. Cada vez que hacemos afirmaciones positivas es como el agua que golpea contra la piedra en el mar. Parece imposible que el agua, algo tan suave, pueda tener algún impacto contra la piedra, pero con el tiempo y la repetición, el agua del mar va tallando la piedra. Al final el agua de las afirmaciones termina venciendo a la piedra de las creencias limitantes.

Ejercicio 10

Regrese a sus creencias limitantes encontradas anteriormente y escriba enunciados de afirmaciones que digan lo contrario. Intente repetirlas lo más frecuentemente que pueda.

¿Las creencias van más allá de nuestra mente?

«La vida es como el eco, si gritas palabras negativas y creencias limitantes, éstas te recesan. Si gritas palabras positivas y creencias empoderantes, éstas te regresan. La vida no juzga si es positivo o negativo, simplemente te regresa lo que le entregas».

Un libro muy vendido en el mundo fue *El secreto* (*The Secret*, 2006)[\[68\]](#), de Rhonda Byrne, en el que, entre otros temas, se hace referencia al poder de la atracción. El libro y, sobre todo, la película basada en él plantean de forma muy gráfica que nuestros pensamientos, ya sean positivos o negativos, se expanden al universo e impactan en nuestro alrededor y terminan afectando nuestras vidas. Esto es, si andamos pensando negativamente, en los problemas y en nuestros miedos, atraemos lo negativo hacia nosotros. En cambio, si andamos pensando en lo posible, en lo positivo, atraemos lo positivo hacia nosotros. En otras palabras, *El secreto* plantea que no sólo las creencias limitantes nos afectan la motivación, nos impiden perseverar por el mecanismo de consistencia y limitan nuestras conductas. *El secreto* plantea que las creencias también son energía que atrae la misma frecuencia de energía. Uno termina atrayendo lo que piensa.

El árbol de los deseos

Una persona caminaba por el desierto y tenía mucha sed, al no encontrar un manantial, se posa bajo un árbol y piensa: «Cómo me gustaría tener una botellita de agua; si tan sólo pudiera tener una botellita de agua», y de la nada aparece la botella de agua.

Rápidamente se da cuenta de que se encuentra bajo el árbol de los deseos, un mito de la India que plantea que todo lo que uno piense bajo este árbol, se convierte en realidad. En ese momento, el hombre se da cuenta de que ha encontrado lo más valioso del mundo, y se pone a pensar en todo lo que quiere tener en la vida. Inmediatamente aparecen tesoros, mujeres, comida, sirvientes.

El hombre no podía creer su gran suerte; había encontrado el árbol de los deseos. Pero luego toma conciencia de que estaba en el medio del desierto, solo, sin nadie que lo cuidara, que le podían robar, que lo podían hasta matar. Inmediatamente terminó su pensamiento, aparecieron ladrones que le robaron y lo mataron. Estaba debajo del árbol de los deseos, todo lo que pensaba se convertía en realidad[\[69\]](#).

El libro *El secreto* plantea algo similar con la ley de atracción. Si nos concentramos en lo bueno de la vida, si tenemos creencias empoderantes, si esperamos lo mejor, entonces atraemos lo mejor. Pero si, por el contrario, tenemos creencias limitantes, nos quejamos de nuestras deudas, problemas y angustias, sólo atraemos más deudas, problemas y

angustias.

Hay muchas personas que realmente creen en la ley de atracción, pero ¿es verdad? ¿Existe investigación científica que lo demuestre? En los últimos años se han hecho muchos estudios con estas preguntas. Veamos qué dice la ciencia.

En la ilustración 32 se muestra un REG o generador de eventos aleatorios. Este aparato se conecta a la computadora y genera de forma aleatoria ceros y unos. En un período de tiempo, el generador ha producido exactamente 50 por ciento de ceros y 50 por ciento de unos por la función estadística aleatoria.

El investigador Robert Jahn, de la Universidad de Princeton, diseñó una investigación usando los REG. Puso a personas al frente de computadores que tenían este aparato y les pedía a algunos que concentraran su mente en el número uno y a otros que enfocaran toda su atención en el número cero. Lo que quería ver Jahn era si los pensamientos eran energía y si tenían la capacidad de impactar en la función estadística[70]. Efectivamente, la función estadística varió significativamente por el esfuerzo mental de los participantes.

Posteriormente, Roger Nelson, coordinador del laboratorio PEAR de la Universidad de Princeton, y Dean Radin[71] decidieron llevar el tema de los REG a una escala mayor en 1997. Ellos tenían la hipótesis de que en eventos en los que millones de personas concentraban su atención, los pensamientos de éstos podían alterar la función estadística de los REG, es decir, que generen más unos o ceros. Como era imposible predecir algún evento de magnitud mundial, desplegaron 50 REG en el mundo y se sentaron a esperar a que ocurriera algo.



Ilustración 32

A medida que pasaban eventos que atraían la atención del mundo, empezaron a descubrir que en éstos los generadores REG dejaban de ser aleatorios. Encontraron que existía un efecto significativo en la variación de la función estadística por la atención y pensamientos de gran cantidad de personas.

Según Radin, la función estadística del REG se alteró en eventos como el juicio de O. J. Simpson, el accidente y luego funeral de la princesa Diana, el interrogatorio al presidente Bill Clinton por sus relaciones extramaritales, entre otros eventos muy vistos por televisión a nivel mundial. En todos estos eventos había una variación estadísticamente significativa, pero pequeña.

Cuando realmente la variación de la función estadística se salió de toda proporción fue en el evento de las Torres Gemelas de Nueva York. Miles de millones de personas estaban viendo al mismo tiempo en el televisor la destrucción de las torres. La atención del mundo afectó los 50 REG desplegados a nivel mundial. Los generadores de ceros y unos aleatorios dejaron de ser aleatorios[72].

El mundo de la investigación de los pensamientos como energía es un campo que está evolucionando muy rápidamente. Si el lector quiere profundizar en estos temas, le recomiendo a Lynne McTaggart y Gary E. Schwartz, entre otros autores.

Hemos visto que las creencias son poderosas y tienen la fuerza de ayudarnos o de frenarnos en el camino al éxito. Hemos revisado que existen muchas fuentes de creencias, pero la más compleja es la niñez. Creencias generadas en la niñez son difíciles de cambiar y radican en el inconsciente.

Asimismo, hemos recorrido diferentes tipos de terapias para cambiar estas creencias y analizado algunas herramientas conscientes para instalar creencias empoderantes, como decidirse y arriesgarse, tener experiencias indirectas, visualizar y repetir afirmaciones. Además, la investigación científica empieza a demostrar que las creencias son energía que impacta en el universo. Nuestras creencias no sólo se quedan en nuestra mente, sino que trascienden e impactan en nuestro camino al éxito. Hagámonos responsables de nuestras creencias y tendremos buenas semillas que nos permitirán cosechar los frutos de nuestro esfuerzo.

Glenn Cunningham

Glenn Cunningham[73] era un pequeño que tenía la responsabilidad de encender el fuego en una escuela para calentar los ambientes antes de que llegaran los alumnos y los profesores. Una mañana llegaron los estudiantes y encontraron la escuela en llamas. Rescataron a Glenn con vida, pero parecía muerto. Su cuerpo tenía graves quemaduras en la parte inferior.

Ya en el hospital le decían a su madre que probablemente moriría, que sus heridas eran muy graves. Pero Glenn no quería morir y sobrevivió al episodio. Luego le dijeron a su madre que quedaría inválido para siempre, que las quemaduras en sus piernas no le permitirían caminar jamás.

Glenn escuchaba a los doctores, pero decidió no hacerles caso. Él decidió que caminaría nuevamente. Estaba muy convencido de la creencia de que volvería a caminar, no obstante que sus piernas en ese momento no tenían movimiento. Finalmente, le dieron de alta y se fue en silla de ruedas a su casa.

Ya instalado en su hogar, su madre lo ayudaba masajeándole las piernas. Un día que lo llevaron al patio, él se arrojó de su silla. Se arriesgó, salió de su zona de

confort y empezó a arrastrarse en el piso. Luego se acercó a un poste de una cerca y con muchísimo esfuerzo se paró. Él estaba convencido de que iba a caminar. Empezó a caminar al costado de la cerca y se apoyaba en ella para no caerse.

A partir de ese momento, todos los días hacía lo mismo. Con los masajes de su madre y su determinación, poco a poco comenzó a caminar. Primero tambaleándose, después con más soltura. Empezó a caminar al colegio y, finalmente, decidió que quería correr. Sólo para disfrutar de sus piernas, se iba corriendo todos los días a su escuela.

Cuando entró a la universidad, se integró al equipo de corredores. Glenn, el niño desahuciado, primero, y que, luego, iba a quedar inválido, ahora corría por su universidad. Participó en las olimpiadas de 1932 y quedó en el cuarto puesto en la carrera de 1.500 metros. En las olimpiadas de 1936 obtuvo la medalla de plata por la misma prueba, y en 1938 rompió el récord mundial de la prueba, convirtiéndose en el corredor más rápido de Estados Unidos.

No puede haber mejor historia que la de Glenn para cerrar el capítulo de creencias. Fue su creencia empoderante de que él volvería a caminar la que lo llevó a perseverar e insistir en su camino. Glenn salió de su zona de confort, se mandó, se arriesgó para tratar de caminar y, finalmente, lo consiguió. No sólo caminó, si no que llegó a ser el corredor más veloz de su país.

CAPÍTULO 3

TRABAJO ARDUO

«Yo creo fuertemente en la suerte y encuentro que mientras más trabajo, más suerte tengo».

Thomas Jefferson

En 1952, 15 hombres habían intentado subir a la cima del monte Everest, pero no lo habían logrado; aparentemente subirlo era una tarea imposible. Edmund Hillary tenía la creencia de que sí era posible hacerlo y se preparó para ello, aunque en su primer intento, en 1952, falló y tuvo que regresar. Nuevamente trató en 1953. La última noche en su ascenso, cuando estaba a 8.600 metros de altura, su carpa fue azotada por un viento huracanado que sonó como el rugido de mil tigres. Su colchón de aire se desinfló y su cadera entró en contacto con la nieve y se congeló. Pasó la peor noche de su vida. Sin embargo, Hillary tenía la convicción de que sí era posible vencer el Everest, y así fue. El 29 de mayo de 1953 subió a la cima y pasó a la historia como el primer hombre que conquistó la montaña más alta del mundo.

Tener la creencia de que era posible escalar esta montaña ayudó a Hillary por todos los motivos comentados en el capítulo anterior. Pero, para lograrlo, Hillary tuvo que entrenar, prepararse, fallar en el intento y, finalmente, hacer un esfuerzo sobrehumano para subir la montaña más alta del mundo. Por más que nuestras creencias sean empoderantes, no nos escapamos de tener que trabajar fuerte para lograr nuestros sueños, tal como lo muestra el modelo en la ilustración 33.



Ilustración 33

Regresando a las metáforas, puedes tener la mejor bicicleta (creencia), pero igual tienes que pedalear y pedalear. Como dice Chris Bollwage, la única diferencia entre los sueños y el logro es el trabajo duro. En este capítulo comentaré una serie de investigaciones que demuestran que, además del talento, las horas de práctica hacen la diferencia. Pero a veces tenemos algo que nos impide sentarnos a trabajar y nos hace procrastinar (postergar). Revisaré este fenómeno y analizaré sus causas. Además, explicaré la importancia de postergar la gratificación como una actitud crucial para el logro de nuestras metas y cómo combinar la disciplina con los hábitos para ayudarnos a optimizar nuestros esfuerzos.

Las 10 mil horas

«Tú puedes tener una inteligencia increíble y las oportunidades te pueden caer del cielo. Pero al final, el trabajo duro es la verdadera característica de las personas exitosas».

Marsha Evans

El billete de la lotería

Un hombre que va a la iglesia, le reza a Dios y le dice:

—Dios, he sido muy bueno en la vida, he querido a mi esposa y a mi familia, siento que he dado todo por ti y es tiempo de que tú me devuelvas. Por favor, déjame ganar la lotería. ¿Qué es para ti que yo gane una vez? Eso es todo lo que te pido: ganar una vez.

A la semana no ha pasado nada, vuelve a rezarle a Dios y le dice:

—Recuerda, Dios, que ayudé a mi hermano, asistí a esa persona que tuvo un accidente en la calle, la llevé a la clínica, la cuidé, creé una fundación de ayuda para los niños. Por favor, déjame ganar la lotería.

Pero no pasaba nada. A la tercera semana, el hombre regresa a la iglesia y le dice a Dios con sumisión:

—Esta semana ayudé a los niños huérfanos, recogí mendigos en las calles, he sido un buen hombre. Déjame ganar la lotería, por favor.

De la nada aparece una luz maravillosa, se empieza a oír una música celestial y luego se escucha una voz que dice:

—Por Dios, hijo, yo te ayudo, pero por lo menos compra el boleto de la lotería.

Las creencias, los deseos, los pensamientos son muy importantes, pero para concretarlos también tenemos que hacer, como muestra con humor la historia anterior. El éxito viene con el trabajo duro.

En su libro *Talent is Overrated* (2008), Geoff Colvin^[74] plantea que en nuestra sociedad se habla mucho del talento. Si una persona consigue una meta importante, se asume que tenía el talento para ella. Sin embargo, según las investigaciones de Colvin, lo que hace la diferencia es la práctica, las «horas de vuelo», el trabajo arduo.

Colvin^[75] comenta en su libro una investigación con estudiantes para músicos. En ésta tomaron a 257 estudiantes y definieron su nivel de talento usando diferentes formas de medición. Dividieron a los estudiantes en cinco grupos según sus habilidades, esperando que el talento musical marcara la diferencia entre los grupos. Los investigadores encontraron que los cinco grupos tenían un talento similar, pero lo que marcaba la diferencia entre los mejores estudiantes y los estudiantes promedio eran las horas de práctica. Aquellos que practicaban más horas semanales eran los mejores.

Ericson hizo un estudio similar con pianistas *amateurs* y pianistas profesionales. Nuevamente lo que diferenciaba a los músicos no era su talento, sino el número de horas de práctica. De estas investigaciones se dedujo el número de 10 mil horas de práctica como la cantidad de horas requeridas para lograr ser un experto[76].

Cuando uno escucha a la famosa banda The Beatles, no puede dejar de pensar que sus integrantes tienen un increíble talento, y sin duda que es así. Pero en sus inicios los miembros de la banda tocaron miles de horas juntos antes de lograr sus primeros *hits*. La banda, antes de cantar «Sargent Pepper's Lonely Hearts Club Band», entre otras canciones de éxito, tocó junta en Hamburgo, Alemania, por más de 10 mil horas. El trabajo arduo, la práctica es lo que hace la maestría[77].

Uno de los casos que nos vienen fácilmente a la mente cuando hablamos de talento es el de Wolfgang Amadeus Mozart. Componía música cuando tenía cinco años y daba conciertos a los ocho. ¿Cómo no va a ser talento? Pero Colvin[78] en su libro comenta algunos hechos interesantes. El padre de Mozart, Leopold Mozart, era compositor y concertista, además de ser un gran profesor de piano, por lo que entrenó a Wolfgang Amadeus desde los tres años. Las primeras composiciones de Wolfgang Amadeus no estaban escritas en su letra, sino que en la de su padre.

Su progenitor corregía todas las partituras antes de que fuesen vistas. Coincidentemente, el padre de Mozart dejó de componer cuando empezó a enseñar a su hijo. Los primeros cuatro conciertos de piano de Mozart no tienen música original y sus sinfonías iniciales son muy parecidas a las de Bach, con quien estudiaba música. Compuso su primera gran obra maestra a los veintiún años, el «Concierto de piano número 9», después de dieciocho años de práctica intensa y más de 10 mil horas de esfuerzo.

Otro caso que plantea Colvin[79] es el de Tiger Woods, el jugador de golf más importante del mundo, quien a los 19 años ya había ganado tres abiertos *amateurs* de este deporte. ¿Cómo no va a ser talento? Resulta que el padre de Tiger era Earl Woods, un fanático del golf que era además un gran profesor y jugador, estando en el 10 por ciento superior de Estados Unidos. Desde los siete meses, Tiger Woods tuvo un palo de golf en sus manos y a los dos años empezó su práctica regular de golf. Tuvo diecisiete años de entrenamiento y trabajo duro antes de ganar su primer torneo importante, e hizo más de 10 mil horas de práctica.

Ejercicio 11

Reflexione sobre alguna habilidad o competencia en la que es muy bueno en el trabajo o en su vida personal. ¿Cómo la aprendió? ¿Cómo alcanzó el nivel de maestría en la habilidad? ¿Cuántas horas ha invertido en el desarrollo de la habilidad?

Cuando hago esta pregunta en mis talleres, el 100 por ciento de las veces la respuesta en relación con la actividad o competencia que dominan la aprendieron haciendo, en la práctica.

Sabiduría

Cuentan que un hombre le preguntó a un rabino:

—¿Es verdad que ese joven sabe tanto como dicen?

El rabino contestó:

—Para serle sincero, el muchacho estudia tanto que no veo de dónde puede sacar tiempo para saber[80].

Como explica la historia, para saber no sólo se necesita estudiar, se requiere practicar y practicar.

El camino al éxito es largo y requiere de muchas horas de arduo trabajo. Las creencias empoderantes ayudan, nos dan una dirección, nos animan, nos dan optimismo, pero no nos escapamos de caminar y caminar.

La ecuación del procrastinar

«Mañana es el día más ocupado de la semana».

Proverbio español

Más tarde

Estoy en la oficina pensando en mi trabajo. Me siento a hacerlo, pero me doy cuenta de que la puerta está abierta. Me paro a cerrarla para hacer mi trabajo tranquilo, pero se acerca un compañero y comentamos del partido de fútbol.

Otro colega me llama para recordarme que no le he devuelto un libro que hace tiempo me prestó. Decido devolverlo en ese momento para concentrarme en mi tarea. Regresando, paso por la cafetería y me compro un café y unas galletas, pues necesito tener el estómago lleno para dedicarme a mi trabajo.

Llego a mi oficina y se me derrama el café. Salgo a buscar un trapo para limpiar mi escritorio y me doy cuenta de que está totalmente sucio. Limpio mi escritorio y la estantería para enfocarme en mi labor. Ya es casi la hora de almuerzo y entonces decido hacerlo temprano para dedicarme a mi trabajo en la tarde[81].

Hoy cada vez es más difícil concentrarse y trabajar en nuestros pendientes. Por ejemplo, hoy tenemos Facebook, donde millones de personas entran constantemente y socializan, opinan, se quejan, discrepan y juegan en internet. Uno pensaría que Facebook es más usado en las noches o fines de semana, pero diversos estudios demuestran que gran parte del tráfico es durante las horas de trabajo.

Además de Facebook, están You Tube con los videos, los correos electrónicos basura y, más aún, los correos electrónicos de nuestros amigos. En estos últimos, nuestros cercanos nos envían todo tipo de refranes, historias, noticias y videos que existen en la red.

Piers Steel[82] escribió un libro en el que plantea una ecuación que explica las variables del procrastinar. Procrastinar es posponer actividades que tenemos que hacer, aun sabiendo que al hacerlo estaremos en una situación peor. Se calcula que 20 por ciento de la población tiene un problema crónico, pero que la mayoría pierde tiempo y productividad al procrastinar ocasionalmente.

La ecuación de Steel es la siguiente[83]:

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Expectativa} \times \text{valor}}{\text{Impulsividad} + \text{demora}}$$

Expectativa[84]: Steel sugiere que estaremos más motivados a trabajar en alguna actividad en la que tengamos una mayor expectativa de ser exitosos. Si poseo la creencia de que me irá bien en un trabajo, estaré más motivado a hacerlo. Las creencias limitantes fomentan el procrastinar. Por otro lado, cuando sentimos que la tarea es demasiado fácil, perdemos interés.

Valor[85]: en qué medida la tarea nos gusta y nos estimula, está alineada con nuestros talentos o en qué medida, más bien, sentimos que la tarea es una pérdida total de tiempo y nos aburre. Obviamente nuestra motivación aumentará si ésta nos gusta, y si la percibimos aburrida, aumentará el procrastinar. Según Steel, la tarea que más postergan las personas es ordenar sus escritorios, cajones y clósets, actividad que las personas encuentran aburrida. Sin embargo, el hecho de no ordenar fomenta el procrastinar, porque aumenta la posibilidad de distraernos con cosas en el escritorio. En todo caso es preferible tomar conciencia de que la tarea nos aburre y evaluar en qué medida podemos dejar de hacerla, o encontrar una manera de hacerla como un juego o una competencia personal para incrementar la motivación.

Impulsividad[86]: las personas que se dejan llevar por sus impulsos son aquellas que procrastinan más. Por ejemplo, una persona que tiene que trabajar en una tarea, en lugar de concentrarse, se deja llevar por sus impulsos y se pone a conversar con amigos, se detiene constantemente para comer, se deja llevar y entra a ver quién ha escrito en su muro de Facebook y así va perdiendo tiempo. Según Steel, el grupo que más procrastina es el de los alumnos universitarios. En una encuesta realizada, el 70 por ciento de los estudiantes opinó que el procrastinar es un problema serio. Este mismo grupo, por su juventud, se deja llevar más por los impulsos. Además, son aquellos más vulnerables a las distracciones en internet, televisión y fiestas, entre otras.

Demora: en la medida en que sintamos que la actividad nos gratificará rápidamente, estaremos más motivados a hacerla. En cambio, si sentimos que para obtener el beneficio deben pasar meses o años, estaremos más dispuestos a procrastinar. Aquí se sugiere dividir la gran meta en pequeños logros. En la medida en que vamos avanzando y confirmando que sí podemos, vamos ganando más confianza y mayor motivación. Por ejemplo, hay personas que quieren estudiar una carrera mientras trabajan. El beneficio de obtener una carrera universitaria se consigue después de varios años. Para motivarnos a estudiar, podríamos ponernos como primera meta terminar un semestre.

El problema

Un monje le dijo a su maestro que tenía un problema, que por favor lo ayudara a resolverlo. El maestro le dijo que esperara hasta la noche. Cuando oscureció, el maestro preguntó:

—¿Dónde está el monje que tenía el problema? ¡Que salga ahora!

El joven dio un paso adelante y el maestro le dijo:

—¿Sigues con el problema?

El monje respondió que sí.

—Aquí hay una persona que ha cargado un problema desde la mañana hasta la noche y no se ha preocupado de resolverlo —dijo el maestro—. Si tu problema hubiera consistido en que tuvieras la cabeza debajo del agua y no pudieras respirar, no habrías aguantado más de un minuto con él. ¿Qué clase de problema tienes que puedes soportar horas sin resolverlo?[87].

Esta historia ancestral se relaciona con la ecuación de procrastinar. Podríamos responder la pregunta del maestro evaluando la expectativa, valor, impulsividad y demora en la gratificación del problema para encontrar alguna causa que explique su demora.

Adicionalmente a las investigaciones de Steel, otros estudios han encontrado diferentes motivos por los que las personas procrastinan[88]:

1. Miedo al fracaso: si tengo mucho miedo al fracaso, la forma que tiene nuestra mente de «protegernos» es dejar de hacer la tarea. Es decir, procrastinar. Al final, si fallamos no sería porque no seamos competentes o capaces, sino porque se nos pasó la fecha límite. No hacer la actividad crea la excusa perfecta para desviar la culpa y proteger nuestra estima.

2. Miedo al éxito; cuando la persona tiene una baja autoestima y tiene creencias como «no soy capaz», «no soy competente», por el mecanismo de búsqueda mencionado en el capítulo anterior, tratará de que éstas se plasmen en la realidad. Una forma de que esto ocurra es procrastinando y fallando en el intento.

3. Falta de disciplina, orden, manejo del tiempo o planificación: aquí intervienen dos aspectos importantes de mencionar. En primer lugar existe un tema de temperamento. Hay personas que son más planificadas, estructuradas, ordenadas y que son buenas haciendo seguimiento. Sin embargo, hay personas que por temperamento les encanta empezar las cosas a última hora, son más desordenadas, menos planificadas y más dispersas. Este último grupo tendrá más problemas con el procrastinar. En segundo lugar, el problema puede ser una falta de habilidades de planificación y orden. Existen libros y talleres que ayudan a trabajar y mejorar este aspecto.

¿Qué hacer para evitar la procrastinación? El doctor Tal Ben-Shahar sugiere las siguientes estrategias, además de las ya mencionadas[89]:

1. Usar la regla de los 5 minutos. Cuando usted no esté motivado para hacer una tarea, la idea es esforzarse a hacerla por «sólo» 5 minutos. Lo difícil es empezar, pero luego de 5 minutos probablemente usted se sumergirá en la actividad y se incentivará a realizarla.

2. Si usted no está motivado internamente, prométase una recompensa, un premio externo por hacer la actividad. Puede ser un helado, un café o algo que lo estimule a hacerlo.

3. Comprométase públicamente a hacer la actividad. Haga que la presión de grupo funcione a su favor. Se ha demostrado que las personas que hacen compromisos frente a

otros tienen más probabilidades de cumplirlos.

Si usted está procrastinando porque encuentra la tarea poco importante o aburrida, evalúe las consecuencias de dejar de hacerla. Es mejor ser sincero y decidir no hacer ciertas labores, en lugar de perder la confianza en usted mismo por incumplir compromisos.

La pregunta

Cuentan que unas lagartijas estaban peleando y haciendo un revoltijo. El perro intentaba detenerlas, pero no lo conseguía. Pidió ayuda al burro, pero éste le dijo que lo ayudaría después de que terminara de descansar. Luego, el perro le suplicó al chanco que lo asistiera, pero éste le respondió:

—Después, primero tengo que terminar mi comida.

El perro siguió pidiendo ayuda, pero nadie lo hizo. Las lagartijas siguieron peleando, subieron por el techo, se metieron por la chimenea y terminaron en la cocina de la casa. Allí, por tanto alboroto, empujaron un recipiente con combustible que incendió la casa y terminó con la muerte de su dueña.

Para el velorio decidieron hacer una comida, sacrificaron al chanco y al burro lo tuvieron cargando grandes bultos hasta la noche. El perro se acercó a éste y le dijo:

—¿No era mejor hacerte cargo del problema antes de que el problema se hiciera cargo de ti?

Ésta es la pregunta que podrían hacerse los que procrastinan.



Ilustración 34

Postergar la gratificación

«Tener la capacidad de postergar la gratificación es tener la capacidad de renunciar a un trozo de oro sin tener la certeza de que encontraremos la mina».

En julio de 1946, en la cocina de una casa en Manhattan nació Sylvester Stallone. Durante el parto, utilizaron una herramienta para extraer al bebé, lo que terminó cortándole un nervio en la cara y, como consecuencia, parte de su lengua, labio y barbilla quedaron paralizados. Siempre tendría el labio inferior caído y problemas para hablar claramente.

Ya de adulto decide que quiere ser actor y empieza a buscar trabajo, pero no le es fácil. En el mundo de la actuación se requiere tener un agente y nadie quería representar a una persona con la cara medio paralizada y que no modulaba bien las palabras. Para conseguir uno de sus primeros trabajos como actor, se quedó literalmente toda la noche esperando a que un agente lo atendiera, aunque no lograba buenos trabajos y más bien los agentes lo seguían rechazando.

Como no le resultaba lo de la actuación, cambió de estrategia y empezó a escribir guiones. Hizo un guión y trató de venderlo, pero seguía recibiendo rechazo tras rechazo hasta que por fin vendió su primer guión en 100 dólares. Siguió escribiendo, pero no le iba bien. Estaba prácticamente quebrado, ni siquiera podía alimentar a su perro, ni mucho menos a su familia. Fue a una tienda de licores y vendió a su perro por 25 dólares. Como lo adoraba, a la salida del local se sentó y se puso a llorar como niño. Era el punto más bajo de su carrera.

Posteriormente, vio la pelea de Muhammad Ali contra Wepner, y en ese momento se le ocurrió crear el guión de *Rocky*. Cuando lo terminó, sabía que tenía algo bueno en sus manos. Intentó venderlo a una agencia que le ofreció 125 mil dólares. Él dijo que aceptaría la oferta con la condición de que él tuviera el papel principal, cosa que la agencia declinó por su falta de experiencia en la actuación y por sus problemas de dicción.

Algunas semanas más tarde, la agencia duplicó la oferta a 250 mil dólares. Nuevamente, la respuesta de Stallone fue la misma: aceptaba sólo si él actuaba en la cinta. La agencia se negó. Por último, le hizo una oferta que Stallone no podía rechazar, le ofrecía 325 mil dólares por el guión de *Rocky*. Stallone estaba en la bancarrota, necesitaba el dinero con urgencia, debía mantener a su familia. Pero su respuesta fue la misma:

—Sólo vendo el guión, si yo actúo.

Al final la agencia transó en pagar 35 mil dólares por el guión y dar a Sylvester Stallone el papel principal en la película. Al recibir el dinero, lo primero que hace Stallone es recuperar a su perro, lo cual consigue, aunque tuvo que pagar 15 mil dólares.

La película fue todo un éxito, pues recaudó más de 200 millones de dólares y ganó tres

premios Óscar. Hoy, Stallone ha hecho muchas películas exitosas y es considerado una leyenda en Hollywood.

Sylvester Stallone tuvo la capacidad de postergar la gratificación, de renunciar a tener un salario en una empresa con tal de luchar por su meta, por su sueño. En su caso, el postergar la gratificación le pagó con creces en la vida. El camino del éxito es un sendero de sacrificios, de obstáculos, de trabajo arduo. Es un sendero en el que tenemos que estar dispuestos a renunciar a ciertas comodidades, a la seguridad de mantenernos en nuestra zona de confort y a vivir el dolor del fracaso por algo mejor en el futuro.

Walter Mischel y colaboradores[90] de la Universidad de Stanford en la década de 1960 hicieron una investigación con niños de cuatro años. Éstos se encontraban en una habitación y se les decía lo siguiente:

—Aquí tienes un *marshmallow*, yo voy a salir unos minutos [fueron 15 minutos]. Si para cuando yo regrese, no te has comido el *marshmallow*, recibirás dos.

Había niños que no soportaban la ansiedad de tener algo tan rico frente a ellos y se lo comían inmediatamente, y más bien había otros que sí estaban dispuestos a posponer gratificarse (comiendo el dulce), con tal de esperar una mayor recompensa posteriormente. El resultado del estudio fue que 2 de cada 3 niños (66 por ciento, aproximadamente) se comieron el *marshmallow*. Los que no se comieron el dulce emplearon todo tipo de estrategias para evitar comérselo, como taparse los ojos, cantar una canción, distraerse contando, mirando a otra parte o pensando en otra cosa, entre otras.

Mischel siguió a los niños quince años después, y lo interesante es que el 100 por ciento de los que no se comieron el *marshmallow*, es decir, aquellos que postergaron la gratificación inmediata, eran exitosos, obtenían buenas notas y les iba muy bien académicamente. Además, tenían menores probabilidades de abandonar la escuela, de usar drogas e incluso de ir a prisión.

A unos alumnos de secundaria se les ofreció un incentivo por participar en una investigación, pero les dijeron que si esperaban una semana recibirían uno mayor. Aquellos que escogieron el incentivo inmediatamente mostraron conductas de menor autorregulación, como fumar cigarrillos, tomar alcohol y fumar marihuana. Este grupo tenía un menor concepto de sí mismo y presentaba un más bajo rendimiento académico que el grupo que postergó la gratificación y decidió participar en la investigación la semana siguiente[91].

El trabajo en ventas es uno que requiere de la capacidad de postergar la gratificación. Es una actividad en la que el vendedor recibe rechazo tras rechazo y debe ser capaz de postergar la gratificación, de parar y descansar, de dejar de insistir, de dejar de tocar la puerta para seguir perseverando y conseguir la venta.

Según Herbert True, especialista en *marketing* de la Universidad de Notre Dame, 44 por ciento de los vendedores abandona continuar el intento de hacer una venta después de la primera visita sin éxito, el 24 por ciento de los vendedores deserta su intento de venta después de la segunda visita sin éxito, y el 14 por ciento de los vendedores descontinúa su intento de venta tras la tercera visita, mientras que el 12 por ciento de los

vendedores abandona su intento después de la cuarta visita sin éxito.

En resumen, el 94 por ciento de los vendedores abandona su intento de hacer una venta tras el cuarto intento. Sin embargo, se ha encontrado que el 60 por ciento de las ventas se logra después de la cuarta reunión. Es decir, son sólo aquellos vendedores que postergan la gratificación inmediata, los que soportan el rechazo actual y perseveran en su intento, los que después de la cuarta visita logran las mayores ventas[92].

Postergar la gratificación no sólo significa tener la capacidad de controlar nuestros impulsos y dejar de gratificarnos en el corto plazo, sino también sobreponerse al dolor y a las dificultades tal como lo demuestra la historia de Shun Fujimoto.

Shun Fujimoto

En los Juegos Olímpicos de Montreal 1976, Japón y Rusia competían por la medalla de oro. Shun Fujimoto, un miembro del equipo japonés, había terminado una de sus pruebas y se había fisurado la rodilla.

Sentía mucho dolor y le pidió a su entrenador alguna pastilla para controlar la inflamación, pero éste se negó porque estaba prohibido en la competencia. A Fujimoto le faltaba una última prueba, la que definiría qué país se llevaba la medalla. Era la prueba de los anillos. En ésta, al finalizar la rutina, el atleta debe elevarse 3 metros en el aire, haciendo piruetas, para luego caer perfectamente en el piso.

Fujimoto sabía que si hacía la prueba con su rodilla fisurada, podría destrozarla al caer. Decidió soportar el dolor y hacer el ejercicio. Los ojos de todo el mundo estaban fijos en Fujimoto sin saber que él estaba sufriendo de mucho dolor. Realizó su rutina a la perfección y luego venía el salto final, se elevó, hizo varias piruetas y cayó perfectamente en el piso.

Pocos se dieron cuenta de que sus ojos habían derramado unas lágrimas de dolor. Al contacto con el piso, Fujimoto se había partido la rodilla en cuatro, pero lo único que lo delataba eran unas lágrimas en los ojos[93].

Fujimoto tal vez pudo renunciar a hacer la prueba, gratificarse descansando y tratarse la rodilla, pero decidió postergar la gratificación y desarrollar la prueba. Hoy es un héroe en Japón. Él le dio la medalla de oro a su país.

Prueba de demora de la gratificación[94]

Instrucciones: a continuación, se presenta una serie de afirmaciones. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No es demostrado ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Sea sincero(a) en sus respuestas. Recuerde que no existen respuestas correctas e incorrectas.

1*	Le es complicado para mí seguir una dieta especial, saludable.	1	2	3	4	5
2	Tengo de gustar mi dieta actualmente.	1	2	3	4	5
3	He dejado de lado el placer físico a la hora de comer para alcanzar mis metas.	1	2	3	4	5
4	Tengo de considerar como mis acciones afectadas a otras personas en el largo plazo.	1	2	3	4	5
5*	No se puede confiar en mí en temas de dieta.	1	2	3	4	5
6*	Yo no considero como mis acciones afectas a otras personas.	1	2	3	4	5
7*	No puedo motivarme a mí mismo a cumplir con metas a largo plazo.	1	2	3	4	5
8	He estado siempre de comer comida saludable porque vale la pena en el largo plazo.	1	2	3	4	5
9*	Cuando me enfrento a una actividad física demandante, siempre trato de dejarla de lado y no hacerla.	1	2	3	4	5
10	Siempre he sentido que trabajar duro al final me dará beneficios.	1	2	3	4	5

Calificación

- Invierta los puntajes de los ítems que tienen un asterisco (1, 5, 6, 7 y 9):
 - Si usted marcó 1, considere 5.

- Si usted marcó 2, considere 4.
- Si usted marcó 3, déjelo en 3.
- Si usted marcó 4, considere 2.
- Si usted marcó 5, considere 1.

2. Sume los puntajes que obtuvo para cada una de las siguientes áreas. Recuerde considerar el puntaje invertido de los ítems con asterisco.

Área	Ítems a sumar	Puntaje obtenido
Comida	Ítem 1* Ítem 8	
Relax	Ítem 3 Ítem 9*	
Social	Ítem 4 Ítem 6*	
Deporte	Ítem 2 Ítem 5*	
Español	Ítem 7* Ítem 10	
	Puntaje total (suma total)	

3. Mientras mayor sea el puntaje que usted obtiene, más podrá demorar su gratificación en esa área. En cada área usted podrá obtener un puntaje mínimo de 2 y un máximo de 10.

4. Mientras mayor sea el puntaje total en toda la prueba, mayores serán sus posibilidades de demorar la gratificación inmediata de lo que usted quiere en el momento. En la escala total, usted podrá obtener un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 50.

Una metáfora interesante es el árbol de bambú. Cuando uno siembra una semilla de este árbol, durante el primer año la riega, le echa tierra fértil, abono y no crece nada. Sólo aparecen unos brotecitos y unas hojitas. Al segundo año, uno sigue trabajando, riega la planta, la abona y no crece nada. Al tercer año, ocurre lo mismo, uno trabaja y trabaja y no ve resultados. Llega el cuarto año y uno está desanimado, pero sigue intentando, riega la planta, le echa abono, le manda buena vibra, pero no crece nada. Luego en el quinto año, en sólo seis semanas, el bambú crece 1 metro por día, y llega a crecer hasta 30 metros. Todo su esfuerzo se ve compensado después de cinco años.

La vida es algo similar: es vital trabajar duro, poner el hombro, y muchas veces no vemos los resultados. Es muy importante saber postergar la gratificación y soportar el dolor y, cuando menos lo esperemos, veremos los frutos de nuestro esfuerzo.

Ejercitando el músculo de la disciplina

«Disciplina es tener la capacidad de meterse a una cárcel y mantenerse en ella sabiendo que tienes en todo momento la llave en el bolsillo para salir».

Ejercicio 12

Si puede hacer este ejercicio antes de almorzar, es aún mejor. Tome un chocolate que le guste mucho y ábralo. Ahora sólo mírelo y luego huélalo cerrando los ojos, concentrándose en su aroma. Le vendrán deseos de comérselo, pero no lo haga. Déjelo a un costado y sólo mírelo.

Cuando hago esta dinámica en mi taller, a aquellos que tienen hambre les cuesta mucho trabajo hacer este ejercicio. Les estoy pidiendo que sean fuertes y que no le hagan caso a sus impulsos que los inducen a comerse el chocolate. La disciplina es la capacidad de controlar nuestros impulsos. Es la afirmación de la voluntad sobre los deseos.

Para postergar la gratificación se requiere disciplina. En este libro utilizo los términos «disciplina» y «autocontrol» como sinónimos. Cuando me refiero a disciplina o a autocontrol, lo hago para identificar la capacidad que tienen las personas de alterar sus propias respuestas e inhibir deseos inmediatos, con el fin de alcanzar sus ideales y metas de largo plazo[95].

En una investigación se invitó a dos grupos de personas que no habían comido por más de 6 horas, a que se sentaran alrededor de una mesa por 10 minutos mientras esperaban dar un examen difícil. Durante esos 10 minutos, ambos grupos tenían sobre la mesa unas galletas con chispas de chocolate recién horneadas, las cuales emitían un olor delicioso.

A un grupo se le dijo que podía comérselas, y eso hizo inmediatamente. Al otro, en cambio, se le dijo que las galletas eran para otro grupo y que, por lo tanto, no podía comérselas y más bien les dejó un plato con rabanitos por si tenían hambre. Este grupo sólo se limitó a observar y oler con sufrimiento las deliciosas galletas. Luego, ambos grupos fueron a dar el examen difícil. ¿Qué grupo cree que perseveró más en el examen: aquellos que se comieron las galletas o aquellos que ejercieron su disciplina y no se las comieron?[96].

Cuando presento este estudio en mis talleres, la respuesta mayoritaria es que el grupo que perseveró más fue el que usó su disciplina y no se comió las galletas. Pero la respuesta está totalmente equivocada, pues aquel grupo que perseveró más fue el que se comió las galletas sin problemas. ¿Por qué pasa esto?

Porque la disciplina o autocontrol es como un músculo que a medida que lo usamos se va cansando y cansando, hasta que después ya no da más. Algo así como una persona

que va al gimnasio y se pone a hacer mancuernas para fortalecer los bíceps. Al comienzo inicia bien, pero a la vigésima repetición ya no soporta más. Similarmente, nuestra disciplina empieza bien, pero cuando la utilizamos se va agotando hasta que no da más.

Volviendo al caso de la investigación con las galletas, el primer grupo no ejerció su disciplina para dejar de comerse las galletas. Podía comer lo que quería. Cuando llegaron al examen, su músculo de la disciplina estaba intacto y por esto perseveraron más en el intento. Por el contrario, el segundo grupo usó su músculo de disciplina para no comerse las galletas. Oían estas ricas galletas y no podían comérselas. Por ende, su músculo de disciplina quedó agotado, y ya cuando llegaron al examen perseveraron mucho menos.

En un estudio similar se invitó a almorzar a dos grupos de personas que hacían dieta. Al primero se le paseó primero por un bufé de platos a la hora del almuerzo. Sus integrantes tenían mucha hambre, pero se les impidió comer cualquier platillo. Tuvieron que ocupar su disciplina para contenerse. Al segundo grupo simplemente se le invitó a almorzar. La meta de la investigación era ver qué grupo mantenía mejor su dieta en el almuerzo: el grupo que había tenido que usar su disciplina previamente o aquel que no. Tal como sucedió en el estudio de las galletas, el grupo que había usado su disciplina tuvo menos control para mantener su dieta a la hora de comer[97].

En otra investigación, dos grupos de personas vieron un video. A uno de ellos se le pidió que contuviera sus reacciones emocionales mientras veía el video. En otras palabras, se le solicitó que usara su autocontrol para cumplir esta tarea. Al segundo grupo, en cambio, se le pidió que sólo observara el video. Posteriormente, a los dos grupos se les dio una segunda tarea que demandaba disciplina. Ésta consistía en apretar un objeto fuertemente con su mano. El grupo que usó su disciplina previamente (controlando sus reacciones emocionales) se rindió más rápido en la segunda tarea que el grupo que sólo debía observar el video[98].

Tenemos una capacidad de disciplina limitada, que se agota a medida que la ejercemos. Estoy seguro de que le ha pasado lo siguiente en alguna oportunidad. Imagine que siente que ha subido unos kilitos y que ya debe hacer dieta. Usted decide empezar a comer menos, a hacer más deporte. Está determinado a perder los kilos de más, pero para mala suerte su mejor amigo lo ha invitado a una comida para celebrar su cumpleaños este fin de semana.

Usted decide «meterse a la cárcel» voluntariamente como menciona la cita al inicio del capítulo y ha pensado no comer nada en el evento. Llega al cumpleaños y le ofrecen un trago, pero usted está con su músculo de disciplina completo, así que dice que no. Luego pasan los primeros bocaditos, unos camarones. Huelen riquísimos, pero usted dice que no. Después le ofrecen un carpacho de trucha ahumada en aceite de oliva y queso parmesano, usted ya con más dificultad dice que no. Pero luego pasan unos camarones al ajillo con un olor que penetra su olfato y llega hasta sus neuronas. Usted ya duda, pero con lo poco que le queda del músculo de disciplina dice que no. Aunque, para terminar de destruir la muralla de la disciplina, sirven unos bocaditos de centolla y ya no puede más y, finalmente, prueba un bocadito y después se termina comiendo todo, en exceso, y preguntándose ¿qué pasó? Ahora ya sabe que el músculo de la disciplina se le acabó.

Recientes investigaciones han revelado una relación entre el nivel de glucosa en la sangre y el autocontrol. A medida que usamos disciplina, autocontrol, enfocamos nuestra atención o tomamos decisiones, nuestro nivel de glucosa baja. La glucosa es fundamental para el cuerpo y le da energía para sus diferentes funciones. Sin embargo, la función de autocontrol, así como las otras mencionadas, consume fuertemente esta sustancia, y nos deja con un nivel bajo para la siguiente tarea. Por esto cuando usamos nuestra disciplina, para la siguiente actividad de autocontrol, ya no tenemos el mismo nivel de glucosa y disminuye nuestra capacidad de restringirnos[99].

Se hizo un estudio en el que se pidió a un grupo de participantes que ejercieran un acto de autocontrol. Previamente se había medido su nivel de glucosa en la sangre. Después de realizar la tarea solicitada, se evaluó su nivel de glucosa nuevamente, y se encontró que efectivamente había bajado[100].

En otra investigación de autocontrol se solicitó a las personas que controlaran su atención viendo un video. A un grupo se le dio una bebida gaseosa con fuerte contenido de azúcar (glucosa) y a otro se le sirvió una bebida gaseosa con edulcorante. El grupo que recibió la bebida gaseosa con contenido de azúcar tuvo más autocontrol[101]. Se han hecho muchos estudios similares a éste y los resultados se repiten, el grupo que toma la bebida con azúcar logra más autocontrol.

Quizá algún lector piense que me ha contratado la Coca-Cola para escribir este libro, pero no saquemos conclusiones de manera precipitada. Es cierto que la glucosa se gasta cuando ejercemos nuestra disciplina, pero la forma de reponerla no es con una bebida gaseosa o con un postre. Este tipo de comidas puede subir la glucosa en el organismo a corto plazo, pero luego nuestra insulina entra en acción y la baja sustancialmente.

La forma de obtener más glucosa de manera permanente en el organismo es nutrirse bien, con alimentos que posean un índice glicémico bajo, como pan integral, arroz integral, verduras, frutas, entre otros. Este tipo de alimento se demora en convertirse en glucosa y nos da un flujo permanente de esta sustancia que nos brinda energía constante durante el día.

Queda claro que el músculo de la disciplina se agota y que nuestra glucosa se desgasta, pero hay personas que tienen los músculos más desarrollados que otras. Unas se agotan haciendo una serie de mancuernas de diez repeticiones; algunas pueden llegar a veinte y otras a treinta. La pregunta es: ¿Se puede aumentar el músculo de la disciplina para que no se agote tan rápido?

Si ejercemos disciplina diariamente, al igual que ejercitamos los músculos, ésta aumenta. En una investigación, a un grupo de participantes se les pidió que mejoraran su postura de la espalda, ejerciendo disciplina a diario. Se evaluó el nivel de disciplina de los participantes antes y después de la consigna (mejorar la postura de la espalda) y se encontró que el grupo que ejerció la disciplina diariamente, la mejoró[102].

En otros estudios, el investigador Baumeister descubrió que ejercer disciplina en el gasto de dinero o en ejercitar de forma diaria mejoró el autocontrol de los participantes en otras áreas no relacionadas, como estudiar o hacer tareas domésticas en la casa. En otras palabras, la disciplina no se refiere a un área específica. Si mejoramos en ella, nos

sirve para todo tipo de actividades en la vida[103].

En esta línea de investigación, psicólogos de la Universidad de Northwestern estudiaron en qué medida un entrenamiento en autocontrol de dos semanas de duración podría reducir la violencia y conflictos en parejas. El autocontrol es fundamental para manejarse en una relación amorosa, para impedir que actuemos de forma violenta o que nos dejemos llevar por impulsos primitivos.

El estudio se hizo con 40 adultos, a los que se les pidió que durante estas dos semanas realizaran actividades en las que debían ejercer su autocontrol, como usar la mano no dominante o que evitaran decir alguna mala palabra, entre otras. A un grupo no se le pidió nada en especial y se usó de grupo de control (grupo de referencia).

Después de dos semanas, el grupo que realizó actividades que requerían autocontrol tenía mejores conductas respecto a su pareja que el grupo de referencia. El primero de ellos había mejorado respondiendo más controladamente a eventos en los que se generaban celos en la pareja, le faltaban menos el respeto y tenían menos violencia con su pareja que el grupo de referencia. En otras palabras, desarrollar el autocontrol en un área trae beneficios de autocontrol en otros aspectos de nuestra vida[104].

La investigadora sobre disciplina Kathleen Vohs[105] sugiere seguir pequeños pasos para mejorar; es decir, hacer pequeños ejercicios de disciplina para ir sacando el músculo. Por ejemplo, si siempre que llega a su casa se gratifica con una copa de vino, evite hacerlo primero un día. Si le encanta comer postre después de las comidas, unos días restrínjase y no lo coma. Si le provoca parar de trabajar y descansar, resista unos minutos más y ejerza su disciplina. Si está haciendo deporte y normalmente lo hace media hora, intente hacerlo durante 40 minutos. Uno gana disciplina paso a paso.

En su libro *The Willpower Instinct* (2011)[106], Kelly McGonigal propone que para desarrollar nuestra disciplina nos pongamos retos diarios. Si somos fanáticos de los chocolates, entonces pongamos un recipiente con chocolates en nuestro camino para que tengamos que ejercer autocontrol. Si somos adictos a internet (o a Facebook), tomemos la decisión de no usar estas herramientas por un tiempo. Son estos pequeños actos de autocontrol los que nos crean el músculo de la disciplina.

Más de un lector debe sentirse frustrado con los resultados de estos estudios. A nadie le gusta saber que la disciplina es limitada. En la vida hay muchos obstáculos que vencer en nuestro camino al éxito. ¿Qué se puede hacer para optimizar el uso de la disciplina?

Hay una forma de hacerlo tal como nos sugieren los investigadores Baumeister y Tierney[107], pero primero responda a la siguiente pregunta: ¿el día de hoy, cuando se lavó los dientes, usó disciplina para hacerlo? La respuesta es no, a menos que usted sea una rara excepción que no se lava los dientes de forma regular. Lo que usó fueron hábitos.

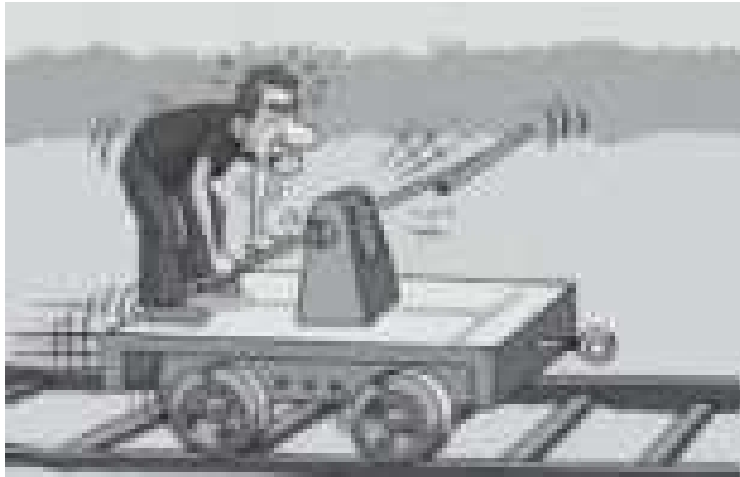


Ilustración 35

Como muestra la ilustración 35, la disciplina requiere de mucho esfuerzo, como impulsar un vagón de tren por nuestros propios medios. Pero cuando formamos un hábito, ya no representa un esfuerzo para nosotros. Tal como muestra la ilustración 36, simplemente nos dejamos llevar por él.

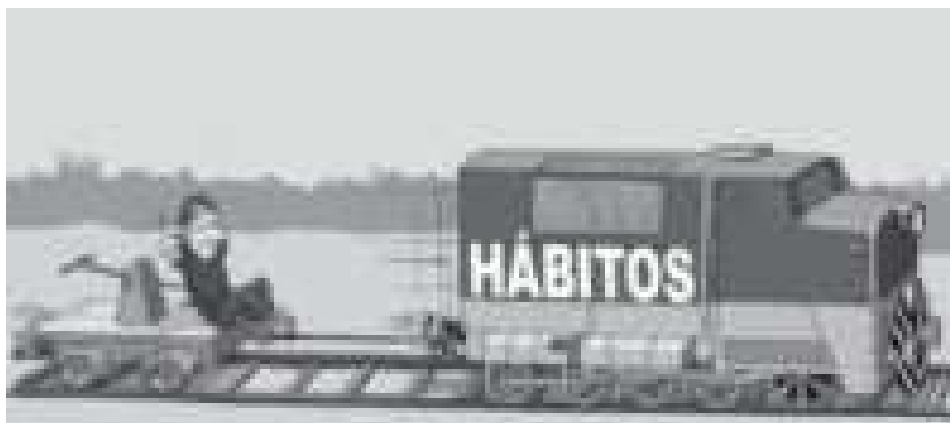


Ilustración 36

Para optimizar el uso de la disciplina, hay que utilizarla para formar hábitos saludables que nos permitan alcanzar nuestros sueños. Formar un hábito urge trabajo y esfuerzo, pero una vez que lo instalamos en nuestra mente, el hábito nos conduce a nosotros mismos.

En su libro *The Power of Habit* (2012), Charles Duhigg menciona una serie de investigaciones que demuestran que la zona del cerebro donde se almacenan los hábitos es la de los «ganglios basales»[\[108\]](#). En cambio, la zona del cerebro relacionada con la disciplina es el lóbulo prefrontal. Nuestra disciplina y nuestros hábitos usan recursos cerebrales diferentes. Una vez que grabamos un hábito en la zona de los ganglios basales usando nuestra disciplina, el hábito nos libera recursos cerebrales para lograr otras metas.

¿Cómo se crean hábitos? Repitiendo conductas en fechas, lugares y horas específicas.

En un estudio de mujeres que tenían que autoexaminarse para identificar riesgos de

cáncer de mama[109], se pidió a un grupo de éstas que indicaran la fecha y hora en que lo harían. A otro grupo no se le pidió la especificación, sólo se le dijo que se hicieran autoexámenes. Después se hizo seguimiento a estas personas. El 100 por ciento de las que pusieron la fecha y hora en que harían el examen lo hicieron en la realidad versus sólo el 53 por ciento del otro grupo.

En otra investigación, a un grupo de pacientes drogadictos se le pidió que escribieran su currículum cualquier día antes de las cinco de la tarde. A otro grupo se le pidió que especificaran dónde y cuándo lo harían. Del primer grupo, ninguno lo hizo, del segundo grupo, el 80 por ciento cumplió con la tarea. Por lo tanto, fijar hora, fecha y lugar en que uno hará una tarea ayuda a cumplirla y repetir la conducta por treinta días ayuda a fijar el hábito[110].

No sólo la repetición resulta crucial para formar un hábito, se precisan dos elementos adicionales. El primero es una señal y el segundo, un premio. La señal es lo que le indica a nuestro cerebro que es hora de usar la rutina o el hábito almacenado[111]. Por ejemplo, para algunas personas que tienen instalado el hábito destructivo de fumar, la señal tal vez sea ver una caja de cigarrillos o ver a otras personas fumar. En ese momento se activa el hábito de sacar un cigarro del bolsillo y fumarlo. Luego viene el premio, que es la sensación relajante de fumar y de sentir nicotina otra vez en el sistema.

Otro ejemplo es el hábito de comer un postre. La señal podría ser terminar de comer, luego viene la rutina de ingerir un dulce junto con el premio de saborear el azúcar, que nos da una inyección de energía a la sangre. Un ejemplo de un hábito más constructivo es el de hacer deportes. Quizá la señal sea para algunos ponerse ropa deportiva, o tomar desayuno, entre otras. Después viene la rutina del deporte.

Finalmente, hacer actividad física puede tener varios premios o gratificaciones. Para aquellos que van al gimnasio, sociabilizar podría ser un premio; para algunos, la sensación de endorfinas en la sangre que los deja sintiéndose bien después de ejercitarse, y para otros, ese jugo dulce que toman al final de su rutina es lo que los gratifica.

El problema que tienen los hábitos saludables es que sus premios o gratificaciones no compiten con los poco saludables. El premio de comer un rico dulce no compite con la sensación de gratificación de una jornada de deportes. Es más, la gratificación de un dulce es inmediata, en cambio la de una jornada deportiva se da paulatinamente y aumenta en el tiempo. Justamente es aquí donde debemos usar nuestra limitada disciplina para controlar nuestros impulsos y esperar que las gratificaciones de los hábitos saludables se hagan tangibles.

Empezar el hábito de una buena alimentación al comienzo no trae ninguna gratificación. Al contrario, como en ese momento somos adictos al azúcar y al carbohidrato, nos deja sintiendo con ansias de comer y con baja energía. Pero a medida que mantenemos una dieta sana, poco a poco, logramos una sensación de bienestar y salud que nos gratifica. Usted podría, por lo menos al comienzo de su dieta, buscar otras gratificaciones menos calóricas que lo compensen, como tomar un jugo o algún helado de bajas calorías.

Si usted tiene que hacer un trabajo que no lo gratifica, entonces encuentre alguna otra

gratificación para instalar el hábito. Por ejemplo, un alumno al que no le gusta estudiar podría hacer su rutina de estudios y, al final, gratificarse viendo una película o entrando a una red social. Después de repetir varias veces esta rutina, le será más fácil estudiar porque lo habrá convertido en hábito.

En conclusión, para formar un hábito es indispensable que haya una señal para que nuestro cerebro empiece la rutina. Luego es importante repetir la rutina varias veces para que se grabe en la zona de los ganglios basales. Finalmente debe haber un premio o gratificación que ayude a que queramos repetir la conducta.

En lo personal he usado mi disciplina para generar una serie de hábitos que me ayudan en mi camino al logro y felicidad personales. Por ejemplo, tengo instalado el hábito del deporte. Hago deporte cinco veces por semana a la misma hora y en los mismos días. Similarmente medito de forma diaria a la misma hora. Tengo hábitos alimenticios saludables que están de acuerdo con la cantidad de deporte que hago. Como cinco veces al día y lo hago siempre a las mismas horas. He separado días de la semana específicos en que escribo artículos, libros o desarrollo conferencias, entre otros hábitos que me ayudan a lograr mis metas. Como ya son hábitos, no uso mi músculo de la disciplina.

Cuentan que antes de morir un hombre reunió a sus hijos, que siempre habían sido flojos e indisciplinados, y les dijo que había escondido un tesoro en su campo. Él sabía que sus descendientes no eran muy trabajadores y por eso había escondido el tesoro, para que pudieran vivir de él. Los hijos corrieron a buscar el tesoro, removieron la tierra para ubicarlo, pero no encontraron nada. Cuando toda la tierra estuvo suelta, uno dijo: «Ya que hemos removido la tierra, ¿por qué no sembramos? Total, ya hemos hecho el trabajo más difícil», y así lo hicieron.

Una vez que cosecharon, al año siguiente buscaron de nuevo el tesoro y removieron toda la tierra, pero no encontraron nada. Similarmente al año anterior pensaron que ya que toda la tierra estaba suelta, valía la pena sembrar otra vez y así lo hicieron. La búsqueda del tesoro siguió por algunos años y continuaron sembrando después de la búsqueda. Después de un tiempo, los hijos se dieron cuenta de que su padre sí les había dejado un tesoro: el de formar hábitos saludables para sus vidas, el hábito de trabajar la tierra.

Herramientas para tener más disciplina

«Si no nos disciplinamos, la vida lo hará por nosotros».

William Feather

Una persona tiene varios kilos de sobrepeso, no le gusta verse en el espejo, se siente culpable. Su médico le ha recomendado que adelgace. La persona está convencida de que debe hacerlo, pero la vida le pone todo el tiempo tentaciones en su camino: dulces, comidas, bocaditos. La persona quiere estar delgada, pero también quiere comer todo.

Otro sujeto tiene el mal hábito de comerse las uñas y sabe que no da una buena imagen, sobre todo ahora que busca empleo. Sin embargo, no evita llevarse las manos a la boca y mordérselas, especialmente cuando se siente estresado.

Finalmente, una señora tiene un problema con las compras. Su esposo le ha pedido que por favor cuide el presupuesto, que ya no pueden seguir comprando así, que están endeudados. La mujer sabe que no debe comprar, entiende que deben recuperarse financieramente, pero también quiere comprar y le es muy difícil controlarse.

Estos tres casos son un ejemplo de cómo nuestra mente entra en conflicto cuando debe mediar entre las metas a largo plazo y las gratificaciones en el corto plazo. Es como si tuviéramos dos mentes a la vez: una que quiere nuestro bienestar, que cuida nuestro futuro, y otra más bien que quiere gozar el presente y los placeres de la vida.

¿De dónde vienen estas dos mentes? Según los investigadores de la disciplina, provienen de nuestra evolución como especie. Al inicio en nuestra evolución como seres humanos, no teníamos bien desarrollada nuestra corteza prefrontal, que se encarga de una serie de funciones, entre ellas del autocontrol. En esa época, cuando veíamos alguna oportunidad para nuestro bienestar, como algún alimento silvestre, o algún sitio donde cobijarnos, nuestros impulsos nos hacían tomar ventaja inmediatamente. A su vez, nuestros impulsos nos protegían y podían salvarnos la vida. Por ejemplo, en esa época la comida no abundaba y comer inmediatamente algún alimento era indispensable para la supervivencia.

Pero luego comenzamos a formar grupos sociales como especie y, en ese contexto, empezó a desarrollarse una corteza prefrontal[112]. En un grupo social uno debe empezar a controlarse más, con el fin de buscar el beneficio del grupo y no sólo el de uno mismo. De este modo, si el grupo recolecta comida, hay que repartirla equitativamente y no saltar encima de ella como al principio lo hacíamos. En un grupo social es vital el manejo de las relaciones interpersonales, las que requieren de mucho autocontrol para evitar peleas o violencia. En un grupo social es importante cooperar, cumplir nuestras responsabilidades y no sucumbir ante nuestros impulsos[113].

Al final de nuestra evolución terminamos con dos mentes: una que nos genera impulsos para gratificarnos y otra que nos ayuda a tomar decisiones y controlar nuestros

impulsos para una meta más a largo plazo. Entender cómo funciona nuestra mente nos puede ayudar a controlar mejor nuestros impulsos y tener más disciplina.

Cuando vemos un dulce, una súper oferta, nuestro buzón de correo o Facebook con un nuevo mensaje, la promoción de un viaje, ese televisor que estábamos buscando o sentimos el olor de una hamburguesa, en nuestro cerebro empieza el mecanismo del deseo. Como mencioné, en nuestros orígenes no abundaban las oportunidades para satisfacer nuestras necesidades, por eso teníamos que actuar por impulso. Hoy estamos bombardeados por todo tipo de productos para nuestro bienestar, pero el mecanismo sigue siendo el mismo. Kelly McGonigal menciona, en su libro *The Willpower Instinct*, los sistemas neuronales de nuestros impulsos[114].

Cuando vemos algo que queremos, el cerebro lo reconoce como una oportunidad y se libera el neurotransmisor llamado dopamina. Nos sentimos alertas, cautivados, interesados y deseosos de tener ese premio. De la misma forma que el cerebro nos hacía acercarnos a comer algún alimento crítico para nuestra sobrevivencia, hoy nos quiere acercar a todo tipo de cosas que no necesitamos[115].



Ilustración 37

El ser humano tiene dos mentes, una que quiere gratificarse inmediatamente, y otra que nos ayuda en el autocontrol y a lograr las metas en el largo plazo.

La investigadora Suzanne Segerstrom[116] sugiere que, en primer lugar, estemos atentos a los ataques de dopamina en el cerebro. Que cuando nos sintamos atraídos por algún estímulo, tengamos la respuesta de «parar y planear», contrariamente a lo que nuestro cerebro nos plantea, que es «acelerar y actuar» basado en los impulsos. Cuando le damos un tiempo a nuestro cerebro, dejamos que la corteza prefrontal entre en acción y pueda ayudar a decidir lo mejor para nosotros. La próxima vez que se sienta atraído por sus impulsos, tome distancia, no actúe, no compre, dele un tiempo a su cerebro para

que entre a tallar la corteza prefrontal.

Diversos estudios demuestran que recordar lo que queremos nos ayuda a lidiar con nuestros impulsos. Si mi meta es ser flaco y estar en forma y me lo recuerdo permanentemente, me ayudará a no comer esa torta de chocolate que se ve tan deliciosa. Si quiero tener ahorros para comprarme ese televisor o ese auto y me lo recuerdo constantemente, entonces dejaré de comprar esa blusa que me atrae. En el momento de «parar y planear» recuerde su meta a largo plazo y lo ayudará a soportar las tentaciones.

Megan Oaten y Ken Cheng, investigadores de la Universidad de Macquarie de Sídney (Australia), han descubierto el mejor entrenamiento para tener más disciplina: hacer deporte[117]. Después de dos meses de entrenamiento en deportes tres veces por semana, los participantes en la investigación habían reducido su consumo de cigarrillos, alcohol y bebidas con cafeína. Hacían menos compras por impulso, comían menos comida chatarra y veían menos televisión. Controlaban mejor sus emociones y procrastinaban menos. Como vimos, hacer deporte significa practicar disciplina, y, al hacerlo, conseguimos beneficios en otros aspectos de nuestra vida[118]. Pero, adicionalmente, el deporte tiene un impacto en nuestras emociones positivas y reduce el estrés, que es un elemento que afecta el autocontrol[119].

Estoy seguro de que alguna vez ha estado muy estresado y tuvo una diferencia de opinión con su pareja o su hijo y gritó o dijo cosas que no quería decir. En otras palabras, tuvo una reacción descontrolada en la que no pudo manejar sus emociones. Lo que ocurre es que, para manejar el estrés, el cuerpo moviliza al cerebro una suficiente cantidad de glucosa para enfrentar la amenaza.

El estrés demanda mucha atención y concentración de nuestra mente. La mente usa el autocontrol para ignorar sensaciones, para lidiar con las emociones negativas y, muchas veces, suprimir emociones o evitar reaccionar de manera violenta. Estos actos de autocontrol cuando estamos estresados consumen glucosa y nos dejan drenados para controlar nuestros impulsos[120].

La paciencia

Cuentan que había un maestro que le dictaba una clase a su discípulo sobre la importancia de tener paciencia:

—Es importante que tengas paciencia —le dijo el maestro.

—Sí, sé que es importante. Voy a ser muy cuidadoso y tendré paciencia —respondió el discípulo.

Unos minutos después, el maestro volvió a insistir:

—Es crucial que tengas paciencia; no te olvides.

—No lo haré —respondió el discípulo.

Unos minutos después, el maestro le volvió a decir:

—Recuerda: es importante que tengas paciencia.

El discípulo no pudo más, alzó su voz y con un gesto agresivo le dijo a su maestro:

—Ya entendí, no soy estúpido. Sé que tengo que trabajar mi paciencia, deja de hablarme del tema.

En ese momento, el maestro se quedó callado, y el discípulo rápidamente se dio cuenta de que había hecho lo contrario a lo que predicaba. Se agachó, le besó los pies al maestro y le agradeció la lección.

Al repetirle el mensaje constantemente, el maestro había estresado al discípulo y el discípulo terminó cediendo a sus impulsos y no pudo ejercer su autocontrol.

El estrés es el peor enemigo de la disciplina y del autocontrol. Ante el estrés, explotamos, comemos y bebemos más de la cuenta o fumamos, entre otros actos de descontrol. En una serie de estudios se encontró que debido al estrés las personas incrementaban el uso de cigarrillos, consumían mayor cafeína, reducían su ingesta de comida sana, tenían menor control emocional, hacían menos actividad física, cumplían menos con sus compromisos, cuidaban menos sus gastos y sus patrones de sueño se veían deteriorados[121].

Para los estudiantes universitarios no hay época de peor estrés que el período de exámenes finales. En un estudio realizado con estudiantes que debían rendir un examen final, se les tomó una muestra de sangre antes de la prueba. Su nivel de glucosa estaba elevado, y éste se relacionaba con qué tan difícil veía cada uno la prueba. Al final de la prueba, se les tomó una muestra de sangre y se encontró que la glucosa había bajado sustancialmente[122].

En otro estudio con estudiantes universitarios se formaron dos grupos: uno que tenía que dar un examen final y otro que sirvió como grupo de control (de comparación). En ambos se evaluó el nivel de autocontrol antes del examen y después de él. El grupo que dio el examen aumentó su consumo de cigarrillos, redujo su actividad física y no reguló tan bien sus emociones comparado con el grupo de control que no sufrió estrés[123].

Así como el estrés puede reducir nuestra disciplina, las emociones positivas pueden aumentarla. En varios estudios se ha demostrado que cuando sentimos emociones positivas, recuperamos nuestra capacidad de autorregulación[124]. La investigadora Barbara Fredrickson, en su teoría de ampliar y construir, plantea que las emociones positivas nos preparan para lidiar con el estrés y con las emociones negativas. Señala que aquellas personas que viven más emociones positivas son más resilientes cuando enfrentan momentos difíciles[125].

En un estudio a un grupo de personas que habían ejercido su autocontrol, se les puso a observar una película que despertaba emociones positivas. Luego se les dio un segundo reto de autocontrol y no sintieron el típico desgaste del músculo de la disciplina. Las emociones positivas nos ayudan a recuperar las fuerzas[126].

Finalmente, estoy seguro de que alguna vez ha sufrido la pesadilla de tener una mala noche, en que no pudo conciliar el sueño. Al día siguiente, si usted es como la mayoría de seres humanos, le cuesta trabajo controlar su humor y sus emociones, y tiende a tener menos disciplina y autocontrol[127]. Algunos estudios confirman que el buen dormir ayuda a mejorar la disciplina.

En conclusión: tenemos dos mentes que usualmente están en conflicto. Una que desea satisfacer sus impulsos y otra que quiere lo mejor para nosotros a largo plazo y tiene la capacidad de autocontrol. ¿Cómo ayudamos a nuestra mente que quiere lo mejor para nosotros a largo plazo? Siendo conscientes de que tendremos ataques de dopamina y que desearemos muchas cosas en el camino. Por eso tratemos de «parar y planear» y recordarnos la importancia de nuestra meta a largo plazo. Tratemos de evitar el estrés que ayuda a la mente de los impulsos, usando estrategias como el deporte, intentemos mantenernos en positivo, usar el humor en nuestras vidas, tener felicidad para recuperar nuestra capacidad de disciplina.

A Nelson Mandela lo mandaron a la cárcel por oponerse a las injusticias cometidas en Sudáfrica con la discriminación racial. Las condiciones eran muy duras, pero él era una persona que tenía muy claros sus valores y sus metas a largo plazo y estaba dispuesto a soportar las dificultades de una vida en prisión, con el fin de que algún día su esfuerzo pagara.

Mandela fue inteligente, en lugar de llenarse de emociones negativas que le quitaban fuerza, convirtió su encarcelamiento en un espacio de crecimiento y positividad. Hacía ejercicio todos los días y como le encantaba la música, se dedicaba a organizar conciertos con los otros reclusos y a enseñarles canciones. Tenía círculos de lectura de poemas y siempre mantuvo su visión de que algún día saldría de prisión y serviría a su país. Después de veintiséis años en la cárcel, en 1990, fue liberado y, para sorpresa de muchos, a pesar de sus canas, su salud estaba impecable. Mandela se convirtió en Presidente de Sudáfrica, ganó el Premio Nobel de la Paz y reconcilió a un país dividido por el racismo.

Mandela no tenía los conocimientos de cómo funcionan el autocontrol y la disciplina, pero sabía intuitivamente que mantenerse en positivo lo ayudaría a cumplir sus sueños.

Mañana seré disciplinado

«El éxito es una escalera que no puede subirse con las manos en los bolsillos».

Anónimo

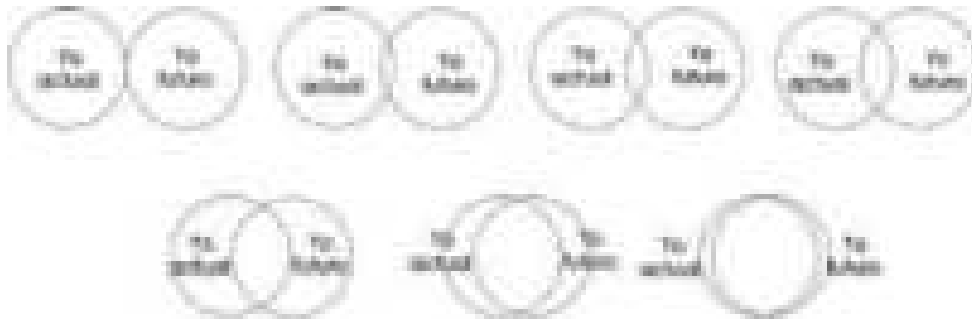


Ilustración 38

Fuente: Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin y Knutson 2009.

Arriba se muestran dos círculos, uno que representa su yo actual y otro que representa su yo futuro. Se exponen varias posibilidades de cercanía y conexión entre ambos. Seleccione la imagen que mejor describe su conexión, cercanía y similitud con su yo futuro[128].

Cuando he hecho esta sencilla pruebita, obtengo diferentes respuestas. Hay personas que ven a su yo futuro como un extraño, no lo conocen, no se identifican con él. No piensan en diez años, ni un año adelante. Otros más bien tienen su vida totalmente planificada y su yo futuro y su yo presente están totalmente integrados. ¿Qué tiene que ver esto con la disciplina? Mucho. Aquellas personas que sienten su yo futuro como distante tienden a ser menos disciplinadas. Se han hecho varios estudios en los que primero un grupo de personas es evaluado con la escala de los círculos para conocer su cercanía con su yo futuro. Luego le ofrecen una serie de opciones entre las que las personas pueden escoger, por ejemplo, tener en este momento 15 dólares o esperar tres meses y recibir 85 dólares. Las cantidades y los plazos varían en las investigaciones, pero el concepto es el mismo: tener un premio ahora o postergar la gratificación y tener uno mucho mayor en el futuro. Se concluyó que aquellas personas que se sienten más integradas con su yo futuro son más capaces de postergar la gratificación, de controlar sus impulsos y de preferir el premio mayor[129].



Ilustración 39

Es como si aquellas personas que no se sienten integradas con su yo futuro pensarán que su yo futuro es otro individuo. Si siento que el premio más grande se lo llevará otra persona en mi lugar, entonces no tengo incentivo para postergar la gratificación. Esta hipótesis fue demostrada por un estudio de resonancia cerebral, que consistía en que a los participantes se les hacía pensar en su yo actual y en su yo futuro. Existe una zona del cerebro que se activa cuando uno piensa en su propio yo, y otra que se activa cuando uno piensa en terceras personas. Había participantes que cuando se les hacía pensar en su yo futuro activaban el área del cerebro referente a terceras personas. Y otros que cuando se les hacía pensar en su yo futuro, activaban las áreas del cerebro referentes a su yo [\[130\]](#).

Luego, se puso el dilema a los participantes de tomar una cantidad de dinero pequeña de forma inmediata o esperar días, meses o años por montos mayores. Aquellas personas que consideraban a su yo futuro como una tercera persona a partir de la activación tomaron en su mayoría el incentivo inmediato. En otras palabras, cuando nos sentimos desconectados de nuestro yo futuro, perdemos capacidad de autocontrol y disciplina. Si por el contrario me siento integrado con mi yo en el futuro y tengo mis metas claras, estaré en mejor posición para no sucumbir ante las tentaciones de la vida [\[131\]](#).

Viktor Frankl

Viktor Frankl llevaba una vida acomodada en Viena y estaba trabajando para publicar su primer libro, *El doctor y el alma*. Pero en 1938 fue llevado a un campo de concentración con toda su familia y su texto fue confiscado. Tuvo que pasar el tremendo dolor de perder a su esposa y a sus hijos, quienes fueron asesinados en el

campo de concentración.

Él empezó a morir como el resto de sus compañeros, sin ninguna esperanza, viviendo en condiciones miserables. Sin embargo, un día tuvo una gran idea: sintió que debería rehacer su libro y presentarlo cuando saliera de ese lugar. De haber estado totalmente desconectado de su yo futuro, pasó a tener una fuerte conexión.

Todos los días se imaginaba dando el discurso sobre su obra ante científicos austríacos cuando la guerra hubiera terminado. Frankl estaba tan involucrado con su yo futuro que le aportó fuerzas para soportar los enormes retos de autocontrol de vivir en un campo de concentración. Su visión le dio esperanza y le permitió estar más sano y en mejor estado físico que sus compañeros.

Frankl sobrevivió a este infierno y luego publicó su libro en Viena, tal como lo había visualizado cientos de veces.

Ejercicio 13

Una herramienta para aumentar la disciplina entonces es visualizar nuestro yo futuro. Tómese unos minutos para visualizarse dentro de diez años. ¿Qué está haciendo?, ¿qué ha cambiado?, ¿en qué ha mejorado?, ¿qué metas ha logrado? Trate incluso de imaginarse cómo sería físicamente. Trate de imaginar dónde estaría viviendo, cómo sería su familia, dónde estaría trabajando, entre otras preguntas. Realice esta visualización lo más seguido que pueda para integrarse más con su yo futuro.

Imaginemos que usted se toma muy en serio todo lo comentado en el libro sobre disciplina y empieza a aplicarlo para bajar de peso. Imaginemos que usted siente que está un poco gordo y al leer sus páginas siente que le están hablando a usted directamente y que es su oportunidad de adelgazar. Es más, usted no compró el libro, se lo regalaron; por ello siente que las fuerzas del destino y del karma lo están ayudando a ser delgado.

Sigue todos los consejos, hace deporte, se mantiene en buena vibra, se acerca a su yo futuro, controla sus ataques de deseo de dopamina, ejercita su disciplina, entre otras estrategias planteadas. Como resultado, usted ha bajado de peso, se siente orgulloso de su autocontrol, siente que ha hecho mucho esfuerzo.

Sin embargo, lo invitan a una comida y al comienzo usted está bastante controlado, pero después empieza a pensar: «Me merezco un descanso, mira todo lo que me he esforzado, me he ganado la posibilidad de comer algunas cosas ricas». No es que sucumba ante su disciplina, sino que decide que se merece un premio y que hay justicia en el mundo y usted se la ha ganado. Se sale de su dieta, come de todo y cuando termina la noche, se siente totalmente culpable. Al día siguiente, cuando se pesa, se da cuenta de que recuperó todo lo que había ganado con mucho esfuerzo en tanto tiempo.

Estoy seguro de que a más «de algún lector le ha pasado algo parecido. El término científico de esta conducta se llama licenciamiento moral». Cuando hacemos actos buenos, que nos benefician o benefician a terceros, nos sentimos más relajados y

hacemos actos negativos de forma inconsciente[132].

Por ejemplo, en un estudio se pidió a un grupo de participantes que escribieran una pequeña historia sobre sí mismos e indicaran sus rasgos positivos. A otro grupo de personas se les pidió que redactaran una breve historia sobre sí mismas y señalaran sus rasgos negativos. Al final de la investigación, cuando se les pagó el dinero por asistir, se les ofreció donar todo o parte de ese dinero a una obra benéfica.

Aquellos que escribieron sobre rasgos positivos sobre sí mismos, donaron menos dinero. Es como si al hacer actos positivos, «depositaran dinero en una cuenta imaginaria» y así se dieran permiso (o licencia) para relajarse haciendo actos negativos o que pueden perjudicarlos, o quizá perjudicar a otras personas, porque sabemos que tenemos un saldo positivo[133].

Se hizo otro estudio en el que a un grupo de fumadores se les dio una pastilla de azúcar. A la mitad se le dijo que era una pastilla de vitamina C. Luego a ambos grupos se les pidió que completaran una encuesta y se les dijo que podían fumar si lo deseaban. Aquellas personas que pensaban que habían tomado vitamina C fumaron el doble de cigarrillos en comparación con los del otro grupo (los que sabían que habían tomado una pastilla de azúcar). Es como si, consciente o inconscientemente, sintieran que el comportamiento saludable (tomar la pastilla de vitamina C) les permitiera esta «licencia»[134].

¿Qué podemos hacer para no caer en la trampa del licenciamiento moral?

Las investigaciones demuestran que si percibimos nuestros logros como parte de nuestro compromiso hacia una gran meta, evitamos caer en la trampa. En cambio, si percibimos nuestros logros como un avance hacia la meta, tenemos más posibilidades de relajarnos y perder el autocontrol[135].

Volviendo al ejemplo de adelgazar. Si usted percibe que los 3 kilos que ha bajado refuerzan su compromiso de bajar 10, que el peso que ha bajado es una prueba de su coherencia como persona y que usted cumple lo que promete, es más probable que mantenga su autocontrol. Por el contrario, si usted percibe los 3 kilos que ha bajado como un avance hacia su meta, como un esfuerzo, como un buen camino recorrido, es más probable que se oriente hacia otras metas y descuide su peso. Es como si inconscientemente sentir que hemos avanzado nos hiciera prestar atención a otros objetivos y descuidar por el que trabajamos.

Finalmente, un motivo por el cual las personas pierden la oportunidad de ejercer autocontrol es porque simplemente no se dan cuenta de que tienen un conflicto de intereses. Anteriormente, mencioné que existen dos mentes: una que quiere gratificarse inmediatamente y otra que desea seguir sus metas a largo plazo. Pero ¿qué pasa si la mente no se da cuenta del conflicto? Por ejemplo, una persona que tiene mucho trabajo que hacer, pero decide invertir 10 minutos en entrar a su Facebook podría pensar: «¿Qué son 10 minutos? Me puedo seguir considerando disciplinado si pecho 10 minutos en Facebook».

En una investigación a un grupo de personas conscientes de su salud se les pidió que llevaran un registro de su consumo de papas fritas. A un grupo se le dio un papel en

blanco para que apuntara todos sus consumos de papas fritas, y a otro se le pasó un calendario en el que debían anotar su consumo diario de papas fritas. Aquellos que apuntaron su consumo en cada día del calendario consumieron más que aquellos que anotaron su consumo en la hoja en blanco correspondiente al mes. ¿Por qué? Porque los que escribieron en el calendario por días tenían un marco de referencia más angosto, veían su consumo diario y les parecía razonable. En cambio, aquellos que apuntaban su consumo en una sola hoja en el mes, es decir, en un marco de referencia más amplio, percibían que consumían más[136].

Poniendo en práctica lo aprendido de estos estudios, cuando usted se vea tentado a dejarse llevar por sus impulsos, realmente evalúe si lo hará sólo esta vez o si lo hará todos los días. Tome conciencia del conflicto entre sus dos mentes. No se mienta a sí mismo diciéndose que mañana será diferente y que sí podrá autorregularse.

Más bien enfrente su conflicto con un marco de referencia amplio, pregúntese: ¿cuántas veces realmente se dejará llevar por la tentación?, ¿cuántas veces entrará a su Facebook?, ¿cuántos chocolates piensa comer en el mes?, ¿cuánto tiempo piensa procrastinar en todo el mes?, ¿cuántos cigarrillos realmente fumará en el mes? Cuando vemos la realidad y dejamos de mentirnos de que mañana seremos disciplinados, es más fácil tomar conciencia del conflicto y restringirnos.



Ilustración 40

Resumen

- La disciplina es como un músculo. Si lo usamos, se agota.
- Como un músculo, la disciplina se puede ejercitar y desarrollar con pequeños actos de autocontrol.
- Ejercitar la disciplina en un área nos ayuda en otras áreas de la vida.
- Para evitar el uso de nuestra capacidad limitada de disciplina es importante

formar hábitos saludables.

- Recordarnos la meta final nos ayuda a soportar las tentaciones.
- Las tentaciones generan ataques de dopamina que nos hacen acelerar y actuar. Es importante ser conscientes de nuestros deseos y ejercitar el «parar y planear». Si le damos un tiempo a la corteza prefrontal, nos protegerá de las tentaciones.
- El estrés perjudica nuestra capacidad de autocontrol.
- Las emociones positivas nos ayudan a contrarrestar el efecto de desgaste de nuestra capacidad de autocontrol.
- El deporte es una excelente estrategia para aumentar nuestra disciplina y luchar contra el estrés.
- Dormir bien ayuda a tener más autocontrol.
- Estar conectado con nuestro yo futuro nos ayuda a tener más autocontrol y postergar la gratificación.
- El hecho de ver nuestros logros como parte de una gran meta nos ayuda a no caer en la tentación de relajarnos y dejarnos llevar por nuestros impulsos.
- Tomar conciencia de que nos enfrentamos a un conflicto de autorregulación nos ayuda a manejarlo.
- Es importante entender las tentaciones en un marco de referencia amplio, no mentirnos de que mañana seremos más disciplinados. Más bien hay que tomar conciencia de cuánto planeamos hacer la conducta negativa durante el mes completo.

CAPÍTULO 4

SUERTE

«La suerte es lo que ocurre cuando la preparación encuentra la oportunidad».

Séneca

Frane Selak

Frane Selak viajaba en 1962 de Sarajevo a Dubrovnik, en la antigua Yugoslavia. El tren se descarriló y cayó a un río congelado. Murieron 17 personas, pero Selak pudo nadar de regreso a la costa, y, a pesar de tener un brazo roto e hipotermia, sobrevivió.

Al siguiente año, Selak viajaba en avión de Zagreb a Rijeka cuando una de las puertas del avión salió disparada y él fue succionado hacia fuera de la nave. A los pocos minutos el avión se estrelló: 19 personas murieron, pero Selak se salvó; fue encontrado en un pajar con heridas leves.

En 1966 viajaba en un bus cuando éste se salió de la carretera y cayó al río. Cuatro personas fallecieron, pero Selak salió ileso del accidente. En 1970 conducía por una pista cuando su auto se incendió repentinamente. Tuvo tiempo de parar y salir corriendo antes de que el vehículo estallara. El auto fue consumido por las llamas.

En 1973, mientras Selak conducía su auto, una bomba de gasolina defectuosa hizo que salieran llamaradas por los ductos del aire acondicionado. Perdió la mayor parte del cabello, pero salió ileso del accidente. En 1995 fue atropellado en la ciudad de Zagreb, pero sólo tuvo heridas leves.

En 1996, cuando manejaba por un camino de la montaña, al dar una curva, se le cruzó un camión y él tuvo que saltar hacia el precipicio para esquivarlo. Selak saltó del auto y aterrizó en la copa de un árbol mientras su auto explotaba 90 metros más abajo. En junio de 2003 compró un boleto de la lotería y ganó la suma de un millón de dólares. Al año siguiente, fue contratado para hacer un comercial de Doritos en Australia, para el cual tenía que viajar en avión. En un principio aceptó hacerlo,

pero luego decidió que ya no. ¿Por qué? No quería tentar más a su «suerte»[137].

Después de presentar la increíble historia de Frane Selak en mis talleres, pregunto a los participantes: ¿Frane Selak tuvo buena o mala suerte? Si bien la respuesta mayoritaria es buena suerte, algunos pueden verlo como mala suerte, a excepción del episodio de ganar la lotería. A Selak le pasaron muchos eventos negativos. Según el investigador Karl Halvor Teigen[138], las personas consideran mayoritariamente eventos negativos como buena suerte, si el resultado podría haber sido dramáticamente diferente. En este caso, a pesar de haber vivido eventos negativos, como Selak se salvó, la percepción mayoritaria es de buena suerte.

Luego, hago la siguiente pregunta: ¿la suerte es una fuerza externa incontrolable de la naturaleza o uno puede crear su propia suerte? Aquí nuevamente la respuesta mayoritaria es que las personas crean su propia suerte. En el mundo académico se consideraba que pensar en que uno puede crear su propia suerte era un pensamiento irracional. Sin embargo, últimamente algunos estudios demuestran que esta creencia tiene un impacto positivo en nuestras metas y motivación[139]. Como veremos, creer que uno tiene suerte es uno de los predictores de la buena suerte. La creencia «yo creo mi propia suerte» es empoderante y las expectativas positivas respecto al futuro nos motivan y nos ayudan a hacer que se plasmen en la realidad.

Richard Wiseman[140], profesor de la Universidad de Hertfordshire, Inglaterra, es una persona dedicada a estudiar la suerte de forma científica. Su libro *The Luck Factor* (2003) se basa en sus hallazgos y marco teórico, así como en el de otros investigadores de la suerte.

Hay quienes piensan que las personas con suerte tienen habilidades psíquicas y por eso toman buenas decisiones. Wiseman[141] hizo un estudio con 700 personas que compraron un boleto de lotería. Les tomó una encuesta y seleccionó a los que se consideraban suertudos, neutros y con poca suerte. Se quería descubrir si las personas que se calificaban con más suerte acertaban más números de la lotería que los que se consideraban con poca suerte.

El estudio reveló que no había ninguna diferencia. En conclusión: la suerte no viene por habilidades paranormales. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre la gente con suerte y aquellos sin suerte?, ¿existe diferencia?, ¿creamos nuestra propia suerte? Estas preguntas son las que responderemos en este capítulo.

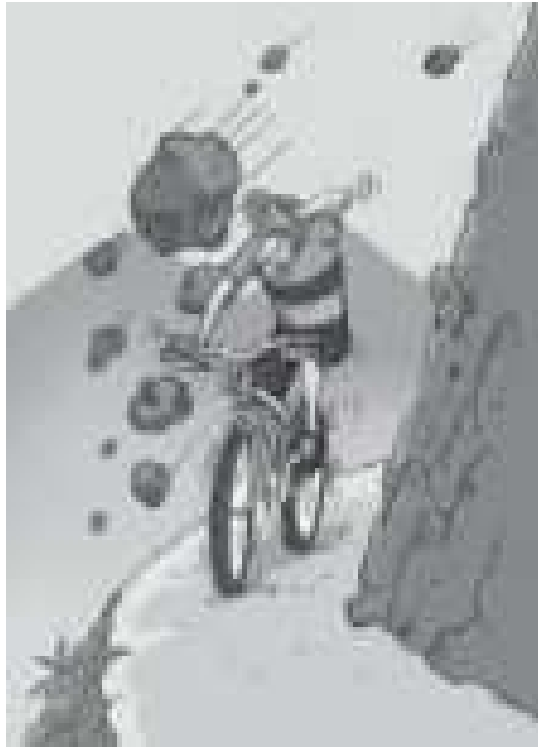


Ilustración 41

Mi historia de empresario educativo

¿Suerte del destino o suerte construida?

Era el verano de 1980, tenía veintidós años y estaba siendo entrevistado por la empresa Novoa Ingenieros. Yo había estudiado ingeniería civil en Estados Unidos, había regresado a Lima y un *head hunter* me había buscado para ser contratado para esta empresa. Estaba emocionado, era mi primer trabajo, no sabía nada de ingeniería, nunca había practicado, pero sabía que me las arreglaría.

Recuerdo que cuando recién empecé en la empresa, me enviaron a una obra en Pisco. Fue una experiencia terrible. Había estudiado ingeniería cinco años para darme cuenta en pocas horas de que detestaba la carrera. No me sentía competente ni me gustaban el ambiente, la suciedad, ni la tierra, para mí era deprimente.

Cuando regresé a la oficina en Lima, intenté que me movieran a otra área, cualquier cosa con tal de no estar en una obra. Resulta que era la época en que aparecían los computadores personales y la empresa había adquirido uno. Yo no tenía idea de nada de computación, pero me encantaba aprender. Así que me ofrecí como jefe del centro de computación.

—Ustedes tienen este computador, pero nadie lo está usando. Yo puedo hacer que produzca —les dije.

La empresa aceptó. Aprendí rápido y lo primero que hicimos fue hacer un programa de pagos de planilla. Luego hicimos otros programas más sofisticados y yo había cambiado de profesión; había dejado de ser ingeniero civil y ahora era un

ingeniero de sistemas improvisado.

En esta empresa conocí a mi socia de toda la vida, Mariana Rodríguez. A Mariana también la movieron al centro de computación, y ahora trabajábamos juntos haciendo programas, amaneciéndonos y aprendiendo. Después de 2 años, tanto Mariana como yo decidimos aventurarnos por nuestra propia cuenta y abrir una empresa que hiciera programación de microcomputadores.

Ambos teníamos la intuición de que nos iría bien como empresarios. Pero al poco tiempo nos dimos cuenta de que hacer *software* no funcionaba. Se cobraba muy poco y los clientes querían cambios y más cambios y uno terminaba trabajando gratis. Haciendo una lluvia de ideas, decidimos tratar de dictar un curso para ver si eso funcionaba. Pusimos un aviso de los económicos, alquilamos un aula, compramos veinte carpetas y así empezamos.

El primer aviso trajo 30 personas y tuvimos que decir que ya no había sitio. Sentíamos que habíamos encontrado una mina de oro. Seguimos haciendo cursos y nos iba bastante bien. Ya hace algún tiempo habíamos conocido a Alfredo Miró Quesada en la firma Wang de computadores. Habíamos ido a ofrecer nuestros servicios como programadores.

Al ver que estábamos ya dictando cursos, Alfredo nos llamó y nos ofreció hacer un instituto educativo de computación. Mariana y yo no teníamos idea de lo que era la educación. Sólo dictábamos algunos cursos de Basic y Visicalc, que eran las herramientas de la época. En cambio, Alfredo sabía mucho del tema y nos presentaba una buena oportunidad.

Sabíamos que el mercado de educación era bueno. Así que nos asociamos, éramos cuatro: Mariana, Alfredo, su esposa (Graciela Bancalari) y yo. Así partimos con Cibertec. Empezamos con una casa alquilada y treinta computadores, una buena deuda y un capital de tres mil dólares. Después de algunos años, Cibertec tenía más de dos mil alumnos y cinco locales. Luego, en 1997, fundamos la UPC, que se convirtió en una de las universidades más importantes en Lima.

Regresando a la red de contenidos del libro, vemos que la suerte es un factor que ayuda a cumplir nuestras metas. La persona que asciende a la montaña en bicicleta se verá expuesta a todo tipo de contingencias. Si hay un derrumbe y no le cae ¿es por la suerte?, ¿es por un factor externo que no controla? o ¿es porque él mismo estaba pendiente del peligro?

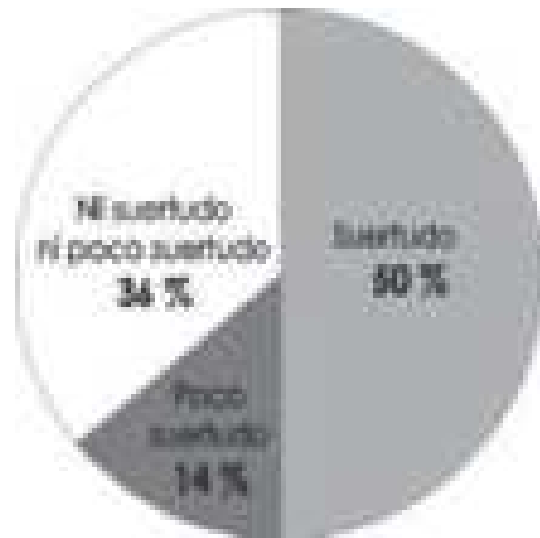
Haber sido contratado por Novoa Ingenieros, cambiarme de rubro a la ingeniería de sistemas, haber conocido a Mariana Rodríguez, haber decidido abrir una empresa, haber conocido a Alfredo Miró Quesada, haber fracasado programando y descubrir que había un mercado en la educación. ¿Suerte del destino o construcción de la propia suerte?

Ejercicio 14

Elija la opción que lo describa mejor:

- Me considero una persona suertuda.

- No me considero ni suertudo ni poco suertudo.
- Me considero poco suertudo.



Fuente: Wiseman 2003: 11.

Ilustración 42

La pregunta que aparece en el ejercicio 14 fue realizada por Wiseman obteniendo los resultados que se muestran en la ilustración 42.

Wiseman[142] comparó el grupo que se consideraba suertudo con el grupo que sentía que no tenía suerte y trató de identificar cuáles eran las diferencias entre ambos. Gunther[143], otro investigador, hizo algo similar.

De los estudios de Wiseman y Gunther podemos concluir que aquellas personas que tienen suerte versus aquellas que no la tienen poseen algunas características en común:

1. La gente con suerte tiene y mantiene una amplia red de contactos.
2. La gente con suerte tiene una actitud más relajada hacia la vida.
3. La gente con suerte escucha su intuición.
4. La gente con suerte cree que tiene buena suerte.

La red de contactos

«Una red de contactos es como una red que está debajo de un trapequista en un circo. Mientras el trapequista está actuando y todo va bien, nunca la necesitará, pero el día que se caiga, la red le salvará la vida».

Inés Temple^[144] cuenta en su libro *Usted S.A.* (2010) la historia de un ejecutivo que hoy es gerente general de una empresa farmacéutica. ¿Cómo consiguió el trabajo? El profesional, que entonces no tenía empleo, había ido a atenderse con su dentista porque tenía un dolor de muelas. Estaba muy entusiasmado por reintegrarse a la vida laboral y le transmitió ese entusiasmo a su dentista. Este último le contó que justo tenía un paciente que se estaba jubilando y que buscaba un sucesor para su laboratorio. El dentista los puso en contacto. Así, el ejecutivo que fue al dentista por un dolor de muelas, salió obteniendo el puesto de gerente general.

Como menciona Inés Temple en su libro, sólo el 10 por ciento de las oportunidades laborales se publica en el periódico u otros medios de comunicación. Cuando se presenta una vacante, las empresas primero buscan adentro y luego afuera, mediante contactos y amistades. El 90 por ciento de las oportunidades sólo las aprovecharemos a través de una sólida red de contactos. En otras palabras, la suerte la podemos construir con un contacto a la vez.

Cuando uno menos lo espera, si mantiene sus contactos y se conserva abierto a las oportunidades, éstas se presentan. Un amigo mío había dejado de trabajar como abogado en una empresa y buscaba trabajo. Había mandado su currículum a cuanto aviso había encontrado, pero no había tenido éxito. Un día estaba en el gimnasio y como era una persona extrovertida empezó a conversar con la persona de al lado. Resulta que ésta conocía a un empresario que buscaba un gerente de recursos humanos con experiencia legal. La persona los contactó y ahora mi amigo es gerente de recursos humanos de una gran compañía y está muy contento.

En las investigaciones de Wiseman^[145], las personas que se consideraban con suerte tenían una mejor red de contactos, los cultivaban y tenían una tendencia a la extroversión en comparación con aquellos que no se consideraban con suerte.

En mi historia de empresario, haber conocido a mi socia Mariana Rodríguez y a mis otros socios, Alfredo Miró Quesada y Graciela Bancalari, fue fundamental para me fuera bien en la vida. Estar abierto a conocer personas, a relacionarse, a conversar con extraños abre oportunidades y aumenta nuestra suerte.

Inés Temple les llama redes de confianza y plantea que es importante tener una lista de todas aquellas personas que conocemos, amigos, familiares, mentores, proveedores, conocidos de clubes, etcétera, y que es indispensable ir construyendo esta red de confianza y cultivándola, para que, como en el caso del trapequista del circo, esté lista para cuando la necesitemos.

Joseph Pulitzer

Joseph Pulitzer fue un hombre de negocios, dueño de grandes periódicos en Estados Unidos. Sin embargo, él vino de Hungría sin un dólar y con problemas de salud. Pero él no se quedaba en su casa, pasaba mucho tiempo en la biblioteca, y es allí donde conoció a un editor de un diario local. Por eso le ofrecieron un trabajo de reportero.

Después de cuatro años le ofrecieron comprar acciones del periódico, y fue lo que hizo. Así siguió creciendo y se convirtió en editor y, luego, dueño de diversos medios. No obstante, su golpe de suerte fue conocer a este editor en la biblioteca. Suerte que él mismo construyó saliendo de su casa, siendo amable y amigable con extraños[146].

Max Gunther comenta en *The Luck Factor*[147] (libro con el mismo nombre que el citado anteriormente de Richard Wiseman) la historia de dos personas con vidas paralelas, pero una que tuvo suerte en la vida y otra que no. La persona con buena suerte se llama Catherine Andrews y la persona con mala suerte se llama Evelyn Taylor. Crecieron juntas en Estados Unidos, eran mejores amigas, ambas estudiaron secretariado y fueron contratadas por la misma compañía de seguros.

Ya en la compañía se empezaron a notar las diferencias. Catherine tenía el hábito de conversar con gente que no conocía en la cafetería, con la persona del costado, con la persona de otra mesa. En esas charlas conoció a una persona que trabajaba en el departamento de recursos humanos que se impresionó con su pasión por la igualdad de oportunidades para las mujeres y le ofreció un trabajo en el departamento de personal. Todavía seguía siendo secretaria, pero el trabajo involucraba entrevistar a las mujeres de la organización. En cambio, Evelyn no hablaba con nadie en la empresa y seguía en el departamento de cuentas por pagar y cobrar.

Después de un par de años, Catherine fue ascendida a asistente del gerente de recursos humanos, siempre viendo el tema de igualdad de oportunidades para las mujeres de la compañía. Evelyn, en cambio, seguía como secretaria, posición en la que ahora ganaba un poco más, pero en el mismo puesto.

Como a Catherine le encantaba conocer gente y aprender, decidió tomar unos cursos de educación continua en la universidad. Un *head hunter*, que buscaba un gerente de recursos humanos especialista en problemas de género en la oficina, le tocó la puerta a la profesora de Catherine. Ella recomendó a Catherine, fue entrevistada y ahora es gerente de personal de un banco importante. Evelyn sigue en su mismo puesto.

En esta historia queda muy claro que Catherine buscó su suerte y que ésta se relacionó con su red de contactos.

Intentemos hacer un esfuerzo por asistir a reuniones sociales, cócteles y eventos para ampliar nuestra red de contactos. Tratemos de aprovechar cada momento para conocer a una nueva persona, en la cola del cine, en un café, en el avión, etcétera. Es cierto que socializar le es más fácil a una persona extrovertida, mientras que la introvertida sufre. ¿Significa esto que el introvertido tiene mala suerte? No necesariamente es la única

variable que ayuda a la suerte. Pero aun si somos introvertidos, podemos hacer un esfuerzo por ser más sociables sabiendo que trae la suerte a nuestro favor.



Ilustración 43

La red de contactos no sólo nos ayuda a conseguir trabajo, sino también a generar nuestra suerte.

Actitud relajada hacia la vida

«La suerte no se busca; ella te encuentra si tienes los ojos abiertos para verla».

Anónimo

Uno de los famosos experimentos de psicología es el del gorila, creado por Christopher Chabris y Daniel Simons[148], quienes posteriormente escribieron el libro *The Invisible Gorilla*. En esta investigación se filma a un grupo de alumnos haciendo pases con una pelota de básquet, ubicados en un círculo. Hay alumnos que están vestidos de blanco y otros de negro. Se pide a la audiencia que observe el video y que cuente cuántos pases hacen entre ellos las personas de negro.

No es tan simple contar los pases porque las personas los hacen y se mueven, lo que hace difícil focalizar la atención. Para contar los pases, los participantes necesitaban mucha concentración. Al final del experimento se pregunta a la audiencia cuántos pases hicieron las personas de negro y la respuesta es variada, y les cuesta ponerse de acuerdo. Pero luego se les pregunta si vieron al gorila. La realidad es que mientras los alumnos en el video hacían los pases, pasó un muchacho disfrazado de gorila, que incluso se golpeó el pecho con sus puños. Sólo el 50 por ciento de las personas en promedio vio al gorila en el video; el resto no entendía de qué gorila estaban hablando. El otro 50 por ciento había estado tan concentrado contando los pases que no se percató de su presencia.

¿Cómo es posible que las personas no hayan visto un gorila que estaba claramente en el video? La respuesta tiene que ver con el fenómeno de ceguera de atención. Éste ocurre cuando las personas concentran su atención en un área del mundo visual y no logran percibir objetos inesperados.

Cuando se le mostraba a la audiencia el video por segunda vez, aquellos que no habían visto al gorila no lo podían creer.

En otro ámbito en el que se aprecia el efecto de ceguera de atención es en las películas. Existen sitios web especializados en mostrar los errores que se cometen en las películas como www.moviemistakes.com, entre otros. En estos sitios se pueden ver cómo películas famosas, entre ellas *Piratas del Caribe (Pirates of the Caribbean, 2003)*, tienen errores de filmación evidentes. Por ejemplo, en una de las tomas de esta película en el barco pirata se puede ver claramente a un miembro del equipo de filmación con una polera que no tiene nada que ver con el vestuario de la película. ¿Cómo no nos dimos cuenta? Ceguera de atención; estábamos tan concentrados en el argumento de la película que no vimos el error.

Algo similar ocurre en el mundo del liderazgo. Los jefes y gerentes se concentran tanto en los objetivos y las metas que dejan de ver y captar las emociones de su personal.

Una de las diferencias de las personas que tienen suerte con las que no la tienen —según Wiseman[149]— es que las primeras poseen una actitud más relajada frente a la

vida. Cuando tenemos mucho estrés y estamos demasiado enfocados en las metas, perdemos la capacidad de captar oportunidades y de conseguir suerte.

Wiseman hizo una investigación simple que muestra cómo la ceguera de atención puede hacernos perder oportunidades[150]. Él le pidió a un grupo de personas que revisaran un diario y contaran el número de fotografías que había. Los participantes se tomaron su tiempo y al final todos acertaron con el número 43. Sin embargo, todas pudieron haber dicho el número de fotografías en pocos segundos, porque en la segunda página del periódico había un aviso grande, destacado que decía: «Deje de contar, hay 43 fotografías», pero nadie lo vio. Lo triste es que a mitad del periódico había otro aviso que decía: «Pare de contar. Si ha visto este aviso, acaba de ganar 250 dólares». Lo penoso es que nadie vio el aviso. Todos estaban tan concentrados contando fotos que no aprovecharon la oportunidad de ganar 250 dólares.

Según Wiseman, las personas con suerte tienen una actitud más relajada y no es que tengan más oportunidades, sino que cuentan con la capacidad de verlas.

Wiseman[151] hizo otro experimento con dos personas: Brenda y Martin. Brenda se consideraba una persona con poca suerte y Martin se calificaba como una persona suertuda. Martin es más sociable y más relajado que Brenda. A la salida de un café en Inglaterra, donde Martin y Brenda tenían que ir, se puso un billete de cinco libras esterlinas. Wiseman quería ver quién encontraba el billete.

Primero entró Martin y se tomó un café; allí empezó a conversar con un empresario que no conocía, haciendo contactos. Luego salió y se dio cuenta del billete en el piso y lo tomó. Los investigadores volvieron a poner otro billete en el piso. En el caso de Brenda, ella entró al café, pidió un capuchino, salió «disparada» y no vio nada. No aprovechó la oportunidad; no encontró la suerte.

Intente tomar conciencia de que el estrés no sólo tiene consecuencias para su salud, sino también —tal como demuestran las investigaciones— para su suerte. Para combatir el estrés y estar más relajado hay muchas estrategias: practicar meditación, hacer ejercicios regularmente, desconectarse del día a día con paseos a la naturaleza, entre otros. No deje que el estrés le robe su suerte.



Ilustración 44

Se necesita estar relajado para ver las oportunidades.

Escuchar nuestra intuición

«Intuición es eso que sabes que no sabes que sabes».

Anónimo

Investigadores de la Universidad de Iowa[152] hicieron un interesante estudio en el que a los participantes se les ponían al frente cuatro barajas de naipes: dos rojas y dos azules. Cada vez que sacaban una carta de la baraja ganaban dinero o lo perdían. Su meta era maximizar su ganancia. Lo que no sabían los participantes era que las barajas rojas eran un problema. A veces les hacían ganar mucho dinero y a veces les generaban pérdidas fuertes. A diferencia de las cartas azules, que les hacían ganar dinero con mayor frecuencia. La investigación buscaba determinar a partir de qué número de carta los participantes empezaban a tener una intuición de que las barajas rojas eran negativas. Además, los estudiosos querían averiguar a partir de qué número de carta estaban conscientemente seguros de que no les convenía sacar cartas rojas.

El resultado fue que a partir de la carta 50 los participantes empezaban a tener una intuición de lo que estaba pasando con las barajas rojas, y en la carta 80 ya estaban conscientemente seguros de que no les convenía sacar las cartas rojas.

Lo interesante de este estudio es que los científicos de la Universidad de Iowa pusieron unos medidores de sudor en las manos de los participantes como indicador de estrés. Resulta que a partir de la carta número 10 los participantes empezaron a generar una respuesta de estrés con las cartas rojas. Esto es, 40 cartas antes de que pudieran tomar conciencia de que intuían que la baraja roja no les convenía.

En el capítulo sobre creencias, comenté que el ser humano tiene dos mentes: la consciente, que puede procesar dos mil *bits* por segundo, y la inconsciente, que puede procesar cuatro millones de *bits* por segundo. La mente inconsciente es muy poderosa y recibe mucha información sin que el consciente lo sepa. En el caso del experimento de las cartas, la mente inconsciente captó la información a partir de la décima carta en contraposición con la mente consciente, que lo hizo con certeza a la carta 80[153].

En otra investigación, una profesora de psicología mostró a sus alumnos un extracto de video de 10 segundos sobre un profesor con el sonido apagado. Al ver el video, los alumnos debían calificar qué tan bueno era el profesor. Luego con otro grupo, la profesora redujo a 5 segundos los extractos de video y pidió a los alumnos que evaluaran a los profesores y el resultado fue muy similar al obtenido con el video de 10 segundos. Luego, cortó el video a sólo 2 segundos con un tercer grupo y de nuevo los resultados fueron similares a los anteriores. Posteriormente, la profesora comparó estas evaluaciones con los resultados hechos por los alumnos durante un semestre y encontró que eran similares. Una persona, viendo un video por 2 segundos, pudo captar suficiente información como para hacer una buena evaluación de un profesor[154].

En esos 2 segundos, la mente inconsciente estuvo llena de información, que luego la mente consciente recibió mediante una intuición sobre la capacidad del profesor.

La intuición es una conclusión que se basa en información real, datos objetivos que han sido observados y están almacenados en nuestra mente. Sin embargo, estos hechos todavía no son conocidos por nuestra mente consciente[155]. Son datos que son procesados y almacenados justo debajo del nivel de conciencia. Por eso cuando tenemos intuiciones, es algo que sabemos que es cierto, pero no sabemos cómo lo sabemos.

Según las investigaciones de Wiseman[156], el 90 por ciento de las personas con suerte confirmó que confiaban en su intuición y actuaban a partir de ella. La gente con suerte ha aprendido a acceder a la enorme base de información del inconsciente a través de la intuición. En sus entrevistas, Wiseman encontró que la gente con suerte confió en su intuición, y aunque algunas veces se equivocaron, a largo plazo esta confianza les trajo muchos aciertos. No obstante, las personas que se consideraban poco suertudas, en su mayoría no confiaban en su intuición.

Volviendo a mi historia como empresario educativo, cuando decidí salir de la empresa Novoa Ingenieros y fundar mi propia empresa a los veinticuatro años, tenía la intuición de que me iría bien en el mundo de los computadores. Asimismo, cuando nos asociamos con los Miró Quesada para formar el instituto de computación Cibertec, tenía la intuición de que nos iría bien. Mi intuición fue correcta, pero también es cierto que había mucha información que tanto mi consciente como mi inconsciente captaron de las situaciones. Los computadores invadían Lima y las personas necesitaban capacitarse, pero había un déficit de centros educativos con este fin.

Aquí vale la pena hacer una diferencia entre intuición y «clarividencia». Algunas personas que juegan a la lotería dicen que usan su intuición para comprar el billete ganador, o algunos que juegan a la ruleta en los casinos visualizan el número ganador y apuestan a él. En estos casos, no hay datos observables que estén en la mente inconsciente y que nuestro consciente pueda acceder. De todas formas, esto podría ser una habilidad extrasensorial que no abordo en el libro.

La próxima vez que tenga una intuición pregúntese si ha estado expuesto a información que pueda sugerirle un curso de acción o está tratando de ser clarividente. Por otro lado, su intuición será más acertada en la medida en que haga su tarea, que recopile información, que investigue el problema profundamente, que analice y reflexione sobre los datos[157].

Personalmente uso mucho la técnica de la incubación cuando desarrollo cursos o escribo libros. A veces llego a un momento en que me trabo y no sé cómo resolver un problema determinado. En ese instante, leo mucha información, artículos y libros sobre el problema, reflexiono, pienso y luego paro por un tiempo. Dejo que las ideas se incuben y cuando menos lo espero, recibo un mensaje de mi inconsciente con la solución del problema. Aprendamos a escuchar nuestra intuición y dejémosla que nos «guíe» hacia la suerte.

Ejercicio 15

Reflexione sobre alguna vez que «escuchó» su intuición y le fue bien. ¿En qué medida usted tenía información en su inconsciente sobre el problema?
Recuerde alguna vez que no «escuchó» a su intuición y no le fue bien con su decisión. ¿Qué aprendió de la experiencia?



Ilustración 45

La profecía que se cumple a sí misma

«No hay que ver la suerte para creer en ella; hay que creer en la suerte para poder verla».

Anónimo

Imagínese que usted va donde un astrólogo que le dice que éste es su año de los negocios. Le asegura que en diferentes reuniones conocerá a personas que le presentarán oportunidades. Que usted tomará esas oportunidades y que le irá excelente en sus negocios e inversiones. Usted, además, ha tenido muy buenas referencias de este astrólogo. Amigos suyos le han dicho que parece brujo, que lo que dice se cumple.

Usted sale contento de su sesión, seguro de que este año será importante. Anteriormente, usted tenía flojera de asistir a eventos sociales, reuniones de negocios, prefería quedarse en su casa. Ahora, por los comentarios del astrólogo, no se pierde una reunión. Antes usted iba sólo por cumplir, se quedaba unos minutos y no conversaba con gente que no conocía.

Ahora, por los comentarios del astrólogo, usted es muy sociable, se queda hasta tarde, está abierto a conocer a nuevas personas y a iniciar nuevos contactos. De uno de éstos, surge una oportunidad de negocios interesante. Usted tiene muy presente que es su año de los negocios, así es que está más dispuesto a escuchar oportunidades y tomar riesgos. Antes era más cauteloso y desconfiado, ahora quiere invertir. Invierte y le va extraordinariamente. Al final del año se ha cumplido la profecía del astrólogo, usted lo recomienda a todos sus amigos, pues es realmente un brujo.

Pero ¿fue el astrólogo el que mágicamente le atrajo la suerte? O ¿fue su creencia de que conocería a nueva gente que le propondría negocios lo que hizo que le fuera mejor? La creencia instalada de que conocería a personas que lo llevarían a invertir exitosamente reguló sus conductas. La creencia lo hizo ser más sociable, más abierto, más dispuesto a escuchar, a conocer extraños, lo hizo asistir a más reuniones y a estar más dispuesto a tomar riesgos. Finalmente fue una profecía que se cumplió a sí misma.

Algo similar ocurre con la suerte. Aquellas personas que creen que tienen suerte esperan que su suerte siga en el futuro. Esta creencia regula sus conductas, les hace tomar más oportunidades, les da más seguridad y, por ende, tienen más suerte.

En un estudio sobre creencias alrededor de la suerte se tomó un test que evaluaba en qué medida las personas se consideraban suertudas, poco suertudas o consideraban que la suerte era un tema externo e incontrolable. A estas personas se les evaluó en otros instrumentos que medían optimismo, esperanza, los cinco grandes rasgos de personalidad, manejo de problemas, entre otros.

La investigación descubrió que las personas que creían que tenían suerte estaban más motivadas y poseían más posibilidades de alcanzar sus metas. Aquellas que creían que tenían suerte eran más optimistas, tenían más esperanza, más afecto positivo y más

apertura que las que creían que tenían mala suerte[158].

Ejercicio 16[159]

Expectativas positivas

Por favor, tómese unos minutos para completar el siguiente cuestionario y vea cómo su puntaje se compara con el de las personas con suerte, sin suerte y neutrales (es decir, personas que no se consideran ni con suerte ni sin suerte). Lea cada una de las siguientes afirmaciones y coloque un número entre 0 y 100 en la columna de la derecha para indicar las probabilidades de que experimentará el evento en algún momento en el futuro, en el que 0 significa que usted piensa que el evento nunca pasará y 100 significa que usted piensa que éste pasará definitivamente (de todas maneras).

Usted puede usar cualquier número entre 0 y 100, sólo recuerde que mientras más alto el número, mayores las probabilidades de que el evento suceda y mientras más pequeño el número, menores las probabilidades de que éste suceda.

Por favor, no pase mucho tiempo pensando en cada frase y conteste de la manera más honesta posible.

Frase	Probabilidades de que con la frase suceda
a. Tener a alguien que le diga que usted es talentoso.	
b. Verse mejor para su edad cuando sea mayor.	
c. Tener éxito cuando durante los siguientes seis meses.	
d. Que le den 250 dólares para que se los gaste en un año.	
e. Lograr al menos uno de sus sueños en la vida.	
f. Tener una buena relación con su familia.	
g. Que un amigo de fuera le visite.	
h. Ser admirado por sus logros.	

Calificación: para calificar el cuestionario, simplemente sume los números que usted ha escrito en la columna de la derecha y divida el total entre 8.

Puntajes bajos	Entre 0 y 45
Puntajes medios	Entre 46 y 74
Puntajes altos	Entre 75 y 100

¿Cómo califica sus expectativas para los eventos positivos en su futuro?

Por ejemplo, Wiseman[160] encontró que las personas que tenían suerte colocaban en la prueba anterior 90 por ciento de probabilidades de divertirse en sus próximas vacaciones, 84 por ciento de probabilidades de lograr al menos una de sus metas en la vida y, en general, tenían expectativas muy altas sobre eventos futuros. A diferencia de las personas que no se consideraban suertudas, aquellas tuvieron una evaluación significativamente menor de sus expectativas futuras.

Finalmente, recordemos lo comentado en el capítulo de creencias. Tener la creencia de que «soy un suertudo» es empoderante e inicia todos los mecanismos mencionados anteriormente que nos dan más posibilidades de plasmarla en la realidad.

Cuentan que un monasterio estaba en decadencia. Cada vez menos feligreses venían a la iglesia los domingos, cada vez ingresaba menos dinero, y la moral y los conflictos estaban cada vez peores. Los monjes se acusaban entre ellos, hablaban mal a espaldas de los otros, se manipulaban entre ellos, se generaban intrigas y se vivía un pésimo ambiente.

Este ambiente negativo se transmitía al pueblo y alejaba a las personas. Un día llegó un extraño misterioso y pidió asilo a los monjes. Era una persona de edad, silenciosa, observadora, pero tenía algo especial: irradiaba una espiritualidad singular. El extraño se acercó a uno de los monjes y le dijo en silencio:

—He venido desde muy lejos a este monasterio, porque aquí uno de ustedes es la encarnación de Dios.

—¿Pero quién? ¿Quién es? —replicó rápidamente el monje.

Sin embargo, el extraño no alcanzó a responder y simplemente se marchó del monasterio. Se corrió la voz del episodio y todos los monjes estaban cautelosos. ¿Quién podría ser la encarnación de Dios? Como podía ser cualquiera, entonces empezaron a tratarse con más respeto, con más amor, con más ternura. Nadie quería hacer daño a esa persona que estaba en el monasterio. Poco a poco, mejoraron el ambiente, la ternura, el respeto, y el amor empezó a sentirse en las misas. Los feligreses regresaron y donaron dinero. Al tener más dinero, los monjes pudieron hacer más obras y sentirse aún más contentos. Todos los monjes atribuían el cambio a la persona tan especial que estaba dentro del claustro.

En realidad, no fue la encarnación de Dios lo que hizo el cambio, sino la creencia de que hubiera una persona que fuera la encarnación de Dios. Esta creencia reguló la conducta de los monjes, cambió la forma de interrelacionarse y terminó atrayendo la suerte y la paz al monasterio. De la misma forma, la creencia de que tengo suerte termina regulando mis conductas y atrayendo la suerte a mi vida.

CAPÍTULO 5

INTERPRETACIÓN

«No importa tanto lo que te pasa en la vida; lo que verdaderamente importa es cómo lo interpretas».

En 1991, Jack Canfield y Mark Victor Hansen escribieron un libro de pequeñas historias inspiradoras. Fueron a Nueva York con su agente, pero una editorial les dijo:

—Libros de historias no se venden, y ese título nunca funcionará.

Luego siguieron intentando, pero recibieron 20 cartas de rechazo, persistieron y alcanzaron 30 cartas de rechazo. Su agente les dijo:

—Miren, amigos, no hay mercado, no funciona.

Pero Canfield y Hansen eran muy perseverantes y empezaron a pensar «fuera de la caja». Como daban conferencias, hicieron unas encuestas para ver quién estaría dispuesto a comprar este libro. Llegaron a tener 20 mil encuestas de personas que sí estarían interesadas, fueron a buscar un editor, pero aun así, no les convencía.

Finalmente, Jack y Mark atendieron a un evento de la Asociación de Libreros y allí encontraron una pequeña editorial llamada Elath Communications Inc., que se especializaba en libros de adicción. Esta editorial dijo que lo estudiaría y, finalmente, aceptó publicar el texto. Después de 130 rechazos, el libro *Chicken Soup for the Soul* finalmente se publicó. El resultado fue de 8 millones de copias vendidas, 80 volúmenes derivados del original que se convirtieron en *best sellers* y su traducción a 39 idiomas.

Queda claro que Canfield y Hansen estaban convencidos de que su libro sí funcionaría, tenían creencias empoderantes. Es evidente que trabajaron duro, que no les fue fácil, que tuvieron que conversar con cientos de sellos editoriales. También de la historia se puede concluir que construyeron su propia suerte. Pero para soportar 130 rechazos, uno debe saber interpretar positivamente; de lo contrario, pierdes motivación e interés.

En mi vida he escrito varios textos y les aseguro que uno siente que su libro es como su hijo. En mi caso tenía la certeza de que mis textos iban a ser publicados por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC (yo era uno de los dueños y no tenían opción). Sin embargo, en varias oportunidades, cuando el Fondo Editorial de la UPC me hacía sugerencias de cambios, no me gustaban.

¿A quién le gusta que le digan que su hijo no es perfecto y debe cambiar? Ahora pónganse en el lugar de Canfield y Hansen, quienes fueron rechazados por 130 editoriales. Debió haber sido muy duro y doloroso. No tengo dudas de que debieron sentirse golpeados. Pero también me queda claro que tuvieron la capacidad de interpretar positivamente sus rechazos y seguir adelante.

Como muestra la ilustración 46, después de los resultados, viene la interpretación de lo que nos ocurrió. Si tenemos una interpretación más optimista, nos mantenemos a flote como muestra la caricatura. Es decir, seguimos con fuerzas para continuar en el ciclo del éxito, perseverando.



Ilustración 46

En cambio, si los resultados no fueron positivos y nuestra interpretación es más bien pesimista, negativa, como muestra la ilustración 47, es como una pesa que nos hunde, nos ahoga y no nos deja seguir perseverando. La manera como interpretamos lo que nos pasa cuando enfrentamos dificultades resulta ser un elemento crucial del éxito.



Ilustración 47

Cuando uno piensa en Walt Disney, se imagina un imperio, los parques de diversiones, las películas animadas, los personajes y, sobre todo, a una persona tremendamente exitosa. Pero pocos saben de sus inicios llenos de fracasos y obstáculos. Disney funda su primera compañía, Iwerks, dedicada a las animaciones, pero quiebra por falta de clientes. Luego es contratado por la compañía Film Ad para hacer animaciones. Ahí trabaja dos años.

Como tenía un espíritu emprendedor, renuncia y funda una segunda empresa llamada Laugh-O-Gram Films, en 1922, pero la compañía, si bien contaba con buenos productos, como *Cenicienta* y *El gato con botas*, tenía más gastos que ingresos, por lo que quiebra. Decide cambiarse al negocio de películas y dejar las animaciones, pero fracasa en el intento.

Regresa a las animaciones, y crea un estudio en el garaje de su tío Robert. Allí crea la película *Alicia en el país de las maravillas* (*Alice in Wonderland*, 1951) y es un éxito. En su estudio crea a *Oswald, el conejo afortunado* y le va excelente con este personaje y, posteriormente, crea a Mickey Mouse (el ratón Mickey), que convierte a su estudio en un éxito. Como nota adicional, el parque de diversiones Disneylandia en California es rechazado 302 veces antes de conseguir el financiamiento.

Cuando uno se lanza como empresario, como el escritor con sus libros, su empresa es como su hijo. Tener que enfrentar una quiebra es algo muy doloroso, pero enfrentar una segunda quiebra y, además, partir nuevamente en el garaje de un tío, es deprimente. Sin embargo, Disney tenía la capacidad de interpretar positivamente las dificultades, tomarlas como un reto, asumirlas como un aprendizaje y seguir adelante.

En este capítulo del libro veremos diferentes herramientas que nos ayudarán a interpretar más positivamente las dificultades. A veces nosotros somos nuestros peores enemigos y consejeros, y es importante ser conscientes de estas voces en nuestro interior para callarlas. Como vimos en el capítulo de creencias, éstas pueden convertirse en un filtro con el que interpretamos la realidad.

A continuación exploraremos un tipo de creencia que se denomina creencia distorsionada. Estas creencias filtran la realidad y la distorsionan, y nos hacen interpretar negativamente situaciones de forma innecesaria. Veremos algunas estrategias para luchar contra este flagelo y además exploraremos dos formas de reinterpretar las adversidades de una manera más positiva. Por ejemplo, reinterpretar el fracaso como aprendizaje, o las amenazas como oportunidades. Revisaremos varios casos de personas que fallaron en su camino al éxito, personas famosas que tuvieron que enfrentar dificultades, pero las interpretaron de una forma constructiva.

El diálogo interno negativo y las creencias distorsionadas

*«A veces uno se siente en la vida que es como un saco de boxeo y que recibe golpe tras golpe.
Lo triste es cuando nos golpeamos a nosotros mismos».*

- Cómo dices eso. Eres un imbécil.
- Mira lo feo(a) que eres.
- Eres un incompetente.
- Pareces un cerdo.
- Eres un inútil.
- Nadie te escucha.
- Aburres a las personas.
- Te falta inteligencia.
- Cómo puedes ser tan estúpido.
- Eres un cobarde. No te atreves a nada.
- Siempre meto la pata.



Ilustración 48

Podríamos seguir y seguir con este tipo de comentarios. Si uno los lee y se imagina que una persona se los está diciendo a otra, suena terrible, irrespetuoso, inmoral y hasta cruel. Pero si uno los lee y se imagina que uno se los dice a sí mismo, es aún peor. Lastimosamente, es muy frecuente que las personas, cuando enfrentan dificultades, sean

sus propios verdugos, como muestra la ilustración 48.

En promedio una persona tiene 50 mil diálogos internos por día, de los cuales el 80 por ciento son negativos.

Ejercicio 17

Reflexione sobre alguna situación que no salió como usted esperaba, donde sintió emociones negativas. ¿Qué se dijo a sí mismo? ¿Qué adjetivos usa cuando se equivoca?

David Burns[161] y otros autores que promueven la terapia racional emotiva plantean que nuestros pensamientos generan nuestras emociones. Por ejemplo, si usted tiene que hablar en público y tiene los siguientes pensamientos: «Soy aburrido cuando hablo», «seguro que me voy a olvidar de la charla», las emociones que le vienen son de ansiedad y temor.

Estos autores plantean que muchas veces los pensamientos que tenemos son irracionales, son generalizaciones o tienen poco sustento en la realidad. Si tan sólo pudiéramos tomar conciencia de su irracionalidad y sustituirlos por pensamientos más realistas, nuestro estado emocional mejoraría.

Por ejemplo, en el caso anterior de la persona que quiere hablar en público. El pensamiento «soy aburrido cuando hablo» es totalmente categórico. ¿Acaso siempre ha hecho charlas aburridas? ¿Qué evidencias tiene de que es percibido como aburrido? ¿O podría ser que la audiencia no era la correcta? ¿O que el tema no era tan interesante? En cuanto al pensamiento «seguro que me voy a olvidar de la charla», ¿cuántas veces se ha olvidado de la información dando una charla? ¿Cómo puede estar seguro de que se olvidará esta vez? Después de hacernos estas preguntas, es probable que no seamos tan duros con nosotros y que tengamos un pensamiento más racional.

Cuando tenemos pensamientos o creencias irracionales, nos llenamos de emociones negativas y nuestra capacidad de interpretar positivamente se reduce o elimina. Si queremos interpretar las dificultades de manera más optimista y seguir en el ciclo del éxito, es importante aprender a lidiar con nuestros pensamientos irracionales.

El primer paso para manejar este tipo de pensamientos es aprender a identificarlos, tomar conciencia de que los tenemos y categorizarlos. A continuación, se presentan algunos de los tipos de pensamientos distorsionados planteados por David Burns[162].

1. Todo o nada, blanco o negro



Ilustración 49

En este tipo de pensamiento, la persona se va al extremo de «todo o nada», no hay puntos intermedios o zonas grises. En el caso de la caricatura, este señor que tiene la meta de adelgazar como una cucharita de helado y se dice a sí mismo: «Reventé mi dieta», cosa que es irracional, una cucharita de helado no malogra un esfuerzo de dieta de varias semanas. No lo ayuda a bajar de peso, pero tampoco arruina todo el sacrificio. Como consecuencia de esta creencia irracional, se siente frustrado, impotente, culpable y, en lugar de perseverar hacia su meta se abandona como muestra la caricatura a continuación.



Ilustración 50

2. Sobregeneralización

En este tipo de pensamiento asumimos que alguna dificultad o aspecto negativo específico es permanente en el tiempo o abarca todos los aspectos de nuestra vida. Por ejemplo, un alumno de maestría que se saca una mala nota, que tiene la creencia distorsionada «siempre me va mal, voy a reprobar todos los cursos». En este caso, la persona está sobregeneralizando. Es posible que alguna vez le haya ido mal en un examen o que incluso le haya ido mal en un curso, pero decir «siempre» y «voy a reprobar todos» es irracional. Está sobregeneralizando, haciendo permanente en el tiempo una dificultad que probablemente sea temporal.



Ilustración 51

Cuando tengo este tipo de pensamientos irracionales me siento fracasado, inútil, frustrado, impotente y como un «burro», como muestra la ilustración 52.



Ilustración 52

3. Visión de túnel

Visión de túnel es cuando nos concentramos sólo en lo negativo y descartamos todo lo positivo de la situación. Por ejemplo, cuando el jefe le da retroalimentación muy positiva

a su colaborador, pero le dice que hay una conducta que le gustaría que mejorara. Sin embargo, en lugar de ver la retroalimentación en su conjunto, el colaborador se tortura mentalmente por el pequeño detalle negativo.

El siguiente caso ocurre frecuentemente a aquellas personas que hablan en público. Cuando uno hace una presentación, es muy difícil lograr que el 100 por ciento de las personas estén conectadas. Aun si uno es muy buen expositor, puede haber alguien que tuvo un problema o no durmió bien la noche anterior y se puede quedar dormido en la conferencia. Si observa bien la ilustración 53, verá que hay una persona dormida al fondo, al lado izquierdo del expositor.



Ilustración 53

Hay personas que tienen una visión de túnel y concentran toda su atención en la persona que duerme, sólo ven a ese individuo y empiezan a tener pensamientos irracionales, como «no hablo bien en público», «duermo a las personas», «la gente se está aburriendo». En lugar de observar que la mayoría de la audiencia está conectada, debido a la visión de túnel, sólo ven lo negativo, como muestra la ilustración 54.



Ilustración 54

4. Saltar a conclusiones

Es cuando interpretamos negativamente una situación sin tener evidencias de que es realmente el caso o sin conocer la historia completa. Predecimos que algo saldrá mal o asumimos que la gente piensa mal de nosotros sin tener evidencias. Por ejemplo, en la ilustración 55 se muestra a un empleado que ve que su jefe entrevista a otra persona y asume que su jefe lo quiere despedir, asume que lo considera incompetente o que lo detesta. Este pensamiento es irracional, porque la persona no tiene evidencias de que su jefe piense así de él o que esté entrevistando a una persona para reemplazarlo.

Otro ejemplo de saltar a conclusiones es el que se muestra en la ilustración 56. A la persona la han invitado a formar parte del equipo, pero salta a conclusiones teniendo pensamientos irracionales, como «si entro al equipo, seguro que la friego y me despiden». La persona ha saltado a conclusiones sin tener evidencias.



Ilustración 55



Ilustración 56

5. Etiquetar



Ilustración 57

La mayoría de los comentarios al inicio de esta sección se refieren a etiquetar. Etiquetar es cuando nos asignamos un adjetivo destructivo y negativo que nos categoriza y nos define como personas. Como muestra la ilustración 57, «eres un torpe», «eres un incapaz», «soy un cobarde». En lugar de decir: «Cometí un error», me califico categóricamente como torpe. En lugar de decir «no tuve éxito en esta oportunidad», me etiqueto como incompetente. En lugar de decir «tuve miedo», me califico como cobarde. Como menciona Burns, etiquetar es una forma extrema del pensamiento «todo o nada». Es un pensamiento irracional porque lo que hacemos mal o nuestras equivocaciones no definen quiénes somos. Si actué alguna vez como un idiota, no significa que lo seré siempre. Etiquetar se puede ver también como una forma de sobregeneralizar. Es uno de los pensamientos irracionales más frecuentes y que nos hacen sufrir.

6. Personalización y culpa

La personalización y la culpa se dan cuando asumimos la responsabilidad por todos los eventos, incluso aquellos de los que no somos responsables. La actitud proactiva, de hacernos responsables de nuestras vidas, es una actitud que nos lleva al éxito, pero culparnos de todo lo que nos pasa en la vida, aun cuando haya eventos que no dependen de nosotros, es un pensamiento irracional. Por ejemplo, en la ilustración 58 se ve a un marido muy temeroso de mostrar unas cuentas a su señora. Como la cuenta del mes de

la tarjeta de crédito ha salido alta, quiere verificar algunos gastos con su esposa. Él le dice: «Amor, la cuenta salió alta, quisiera...». Pero la señora lo interrumpe y le dice: «Claro, no hago nada bien. Todo es mi culpa, siempre soy la que tiene el problema», tal como muestra la ilustración 59.



Ilustración 58



Ilustración 59

Estas creencias irracionales de culpabilidad y personalización hacen muy difícil que la pareja tenga una conversación racional y madura. Cuando tenemos esta creencia irracional nos lleva a emociones de vergüenza, culpa, rabia, entre otras emociones negativas.

En esta misma categoría encajan aquellas personas que, en lugar de culparse a sí mismas por todo, culpan al resto por todas sus dificultades y problemas. En otras palabras, toman una actitud de víctima en la que todo el resto del mundo tiene culpa y la persona no asume ninguna responsabilidad sobre sus problemas. Este pensamiento irracional genera emociones de desamparo y abandono.

7. Magnificación

Es cuando exageramos la importancia de nuestros problemas o dificultades y somos fatalistas en cuanto a las consecuencias. Por ejemplo, a la persona que se le da una retroalimentación negativa tal como se ve en la ilustración 60, donde tiene algunos aspectos positivos y otros negativos.



Ilustración 60

En lugar de ser realista con la información que acaba de recibir, la magnifica, asume consecuencias desastrosas, por ejemplo, piensa que lo despedirán.

Magnificar es una especie de visión de túnel extrema. Con la visión de túnel, vemos sólo lo malo e ignoramos lo positivo. Cuando magnificamos, llevamos al extremo las consecuencias de lo negativo.



Ilustración 61

Hemos presentado algunos tipos de creencias distorsionadas que generan pensamientos irracionales y que, a su vez, nos llevan a emociones negativas. Sin embargo, no todas las emociones negativas son destructivas para el ser humano. En oportunidades es saludable sentir las, como cuando una persona nos defrauda la confianza, o nos despiden del trabajo, o perdemos una venta importante.

La emoción negativa nos indica que existe un problema que debemos atender, o una pérdida por la cual tenemos que guardar duelo o que existe alguna amenaza a la que debemos prestar atención. Como dice Tal Ben-Shahar^[163], tenemos derecho a ser humanos, y los humanos sentimos emociones negativas: son parte de la vida.

Cuando estamos en el ciclo del éxito, perseveramos y si no obtenemos los resultados que queremos, es humano sentirse defraudado, molesto o con pena. Pero hay personas que se quedan en lo negativo y ya no salen de ese estado. Éstas no son conscientes de sus creencias distorsionadas y terminan en un círculo vicioso destructivo que les impide interpretar positivamente la dificultad y seguir adelante.

Los espejismos

Cuentan que un perro callejero caminando por las calles de la India entró a un templo lleno de espejos. El perro se reflejó innumerables veces en las paredes y pensó que eran otros perros que custodiaban el templo. Como tenía mucho miedo de que le hicieran algo, para defenderse sacó los dientes, pero vio con mucha angustia que los otros perros también hacían lo mismo.

Entonces el perro ladró con fuerza y escuchó en el eco del templo vacío «que los otros perros le ladraban de regreso». Entonces, ya en pánico total, decidió pelear contra esos perros y vio con total terror que los perros también saltaban hacia él, le dio un infarto y murió.

El perro murió por los espejismos creados por su propia mente. Algo similar le pasa al ser humano con los pensamientos irracionales; se trata de espejismos irreales que nos

convencemos de que son verdad y que nos persiguen, nos angustian y nos quitan tranquilidad.

Para salir de este círculo vicioso de estos espejismos, el primer paso es tomar conciencia de estos pensamientos irracionales y aprender a identificarlos.

Profundizando en los pensamientos irracionales

«La gente y las circunstancias no me crean a mí mismo, sino revelan lo que soy».

Laura Schlessinger

La hierba mala

Recuerdo que un día en mi casa habíamos sembrado pasto en una zona del jardín que antes tenía plantas. Removimos la tierra, la abonamos y colamos las semillas de pasto debidamente espaciadas. Salíamos de viaje, así que programamos el sistema de riego automático para que regara constantemente.

A las dos semanas regresamos a nuestra casa y todos queríamos ver el nuevo jardín. Debía estar todo verde y hermoso, sin embargo, fue todo lo contrario, el pasto ni se veía, y lo que había era una cantidad enorme de hierba mala que había crecido en dos semanas.

Cuando intentamos sacarla de raíz para que creciera el pasto bonito, ya era muy tarde. La hierba mala estaba tan arraigada que era imposible sacarla. Tuvimos que remover toda la tierra nuevamente, perder nuestro tiempo y nuestro trabajo.

Los pensamientos irracionales negativos son como la hierba mala, y las semillas buenas son nuestras metas. La hierba mala crece sola. No hay que hacer esfuerzo, así como estos pensamientos que nos invaden y nos quitan tranquilidad. Pero si no somos conscientes de ellos, en poco tiempo echan raíces profundas y malogran todo lo que hemos hecho. Hay que aprender a detectar la hierba mala a tiempo.

Otra metáfora que ilustra el concepto de los pensamientos irracionales son unos lentes que distorsionan la realidad. Los anteojos de sol oscurecen la realidad o la hacen ver de color azul oscuro o amarillo. De forma similar, los lentes de las creencias distorsionadas nos hacen ver la realidad de una manera distinta, más oscura, más negativa, pesimista y muchas veces fatalista.



Ilustración 62

Ejercicio 18

La persona que se muestra en la ilustración 63 está muy angustiada y ansiosa. Tiene una entrevista de trabajo muy importante. Haga una lista de algunas creencias irracionales que podrían estar pasando por su mente (no lea el cuadro a continuación en el que se responde la pregunta).

Creencias irracionales del candidato.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....



Ilustración 63

Ejercicio 19

Ahora en la tabla que se muestra a continuación, escriba en la columna de la derecha el tipo de pensamiento distorsionado correspondiente a la columna izquierda.

Pensamientos negativos	Tipo de pensamiento irracional
1. Seguro que le van a llegar, seguro que no voy a ser capaz de hacerlos y no puedo responder las preguntas.	
2. Lo más probable es que me van a dar una entrevista de buena gana, realmente no creo que le importen.	
3. Si no voy a nada que ofenda, mi carrera no vale la pena. Aquí hay periodistas mucho mejores que yo.	
4. Sería demasiado para mí todo que me van a contratar. Si no consigo una entrevista, no puedo demostrar todo mi valor.	
5. Siempre van a mal las entrevistas.	
6. Soy un inseguro, un patético.	
7. Si no me encuentran es solamente por mi culpa.	
8. Nunca me contratarán, la gente es muy insegura, no le interesa a nadie.	

Como ha podido ver, un mismo pensamiento irracional puede estar incluido en varias categorías. No es tan importante detectar todas las categorías. Basta que nos demos cuenta de una para tomar conciencia de que tenemos pensamientos irracionales.

Pensamientos negativos	Tipo de pensamiento distorsional
1. Seguro que la voy a perder, seguro que mi negocio se queda en blanco y no podrá responder a las peticiones.	Salto a conclusiones.
2. Lo más probable es que me voy dando una serie de buena guerra. Realmente no creo que le interese.	Salto a conclusiones.
3. Ya me voy dando cuenta que ahora. Mi carrera me vale la pena. Aquí hay posibilidades reales respecto que yo.	Visión de túnel, saltando a conclusiones, todo o nada.
4. Sería demasiado para mi vida que me me convierta. Si me voy dando una cuenta, me quedaré desorientado todo mi vida.	Magistral, todo o nada, salto a conclusiones.
5. Siempre me va mal en las reuniones.	Subgeneralización.
6. Soy un inseguro, un perdido.	Etiquetas.
7. Si me voy convierto, es solamente por mi culpa.	Personalizar y culpar.
8. Nunca me convierto, la gente se muy interesada en lo que yo hago.	Subgeneralización, personalizar y culpar (relativa), todo o nada.

Ejercicio 20

En la ilustración 64 se muestra a un abogado que se siente abrumado por todo el trabajo que tiene que hacer, se siente impotente, estresado, con miedo de no cumplir con todos sus pendientes. En la columna izquierda se muestran algunos pensamientos que este abogado podría tener. Trate de identificar, sin ver las respuestas, qué tipo de distorsión del pensamiento representa cada una y escribálas en la columna de la derecha.

Percepciones negativas	Tipo de pensamientos distorsionados
1. Tengo demasiado trabajo que hacer. Mira todos mis pendientes. Nunca terminará mi trabajo.	
2. Sépero que cometeré un error y me olvidaré de hacer algo importante.	
3. Si puedo con uno, también con mil.	
4. Siempre me va mal con los demás.	



Ilustración 64

Pensamientos negativos	Tipo de pensamiento distorsionado
1. Tengo demasiado trabajo que hacer, más cosas que pendientes, nunca termino mis cosas.	Salida a conclusiones, todo o nada.
2. Seguro que cometeré un error y me olvidaré de hacer algo importante.	Salida a conclusiones, visión de todo o nada.
3. Si pierdo este caso, fracasaré en mi carrera.	Todo o nada, sacar conclusiones, exageración.
4. Siempre me va mal con los clientes.	Subgeneralización, visión de todo o nada.

Ejercicio 21

En la ilustración 65 se muestra el caso de una madre a la que su hijo le ha traído una mala nota en un curso del colegio. La madre se siente frustrada, culpable e incompetente por este resultado. En la columna de la izquierda se muestran algunos pensamientos que la madre podría tener. Trate de identificar, sin ver las respuestas, qué tipo de distorsión del pensamiento representa cada una y escríbalas en la columna de la derecha.



Ilustración 65

Pensamientos negativos	Tipo de pensamientos distorsionados
1. Todo es mi culpa, soy una madre terrible.	
2. Nada me sale bien.	
3. Seguro que lo buscarán del culpable.	
4. Seguro que mi marido me odiará más la culpa.	

Pensamientos negativos	Tipo de pensamientos distorsionados
1. Todo es mi culpa, soy una madre terrible.	Personalidad y culpa, exagerar, todo es mala, visión de túnel.
2. Nada me sale bien.	Subgeneralización
3. Seguro que lo buscarán del culpable.	Salto a conclusiones, magnificación.
4. Seguro que mi marido me odiará más la culpa.	Salto a conclusiones.

El ser humano es como un automóvil. Algunas personas tienen sus amortiguadores bien puestos, que ante dificultades, problemas o errores amortiguan el golpe y no les afecta tanto emocionalmente. Otros más bien viven sin amortiguadores, y cada vez que enfrentan el bache de una adversidad, el auto lo siente muchísimo. En otras palabras, se llenan de emociones negativas muy seguido.

Pero hay un tercer tipo de personas que tienen en el auto lo inverso a los amortiguadores, esto es, «los magnificadores», quienes cada vez que pasan por una dificultad en la vida, «la agrandan» y el auto siente un impacto enorme. Estos amortiguadores inversos («los magnificadores») son las creencias distorsionadas, que magnifican las dificultades y nos llenan de emociones negativas. El primer paso para arreglar el auto es saber qué tipo de amortiguadores tenemos.

Ejercicio 22

Recuerde alguna adversidad, problema, equivocación o fracaso en el que sintió

fuerzas emociones negativas.

.....
.....
.....

Ejercicio 23

Ahora recuerde qué emociones sintió, como angustia, ansiedad, rabia, temor, dolor, pena, frustración, entre otras.

.....
.....
.....

Trate de elaborar una tabla parecida a la de los ejercicios anteriores. En la columna izquierda intente de recordar qué es lo que se dijo a sí mismo, y en la del medio identifique a qué tipos de pensamiento irracional corresponden. No escriba en la columna de la derecha, ya que la usaremos posteriormente.

Pensamientos negativos	Tipos de pensamientos irracionales	

© 1994, David D. Burns, M.D.

La próxima vez que enfrente una adversidad y se dé cuenta de que está llenándose de pensamientos irracionales, haga este ejercicio: deténgase y escriba lo que está pensando e identifique qué categoría de pensamiento irracional está teniendo. Sólo hacer este ejercicio lo hará tomar conciencia de que está siendo su propio verdugo y parará la tortura.

Cambiando los pensamientos irracionales

«El hombre es la consecuencia de sus pensamientos; él se convierte en lo que piensa».

Mohandas Gandhi

La lección

Un padre que era rico tenía un hijo soberbio, flojo y egocéntrico. El progenitor envejecía y tenía miedo de lo que podría pasar a su hijo después de su muerte. El padre hablaba y trataba de convencer a su hijo de que tomara una actitud diferente, pero no lo conseguía.

Un día empezó a construir una horca en el establo. Cuando estuvo lista le dijo:

—Hijo mío, cuando yo me muera es posible que tú no trabajes, que dejes toda la granja en manos de los empleados, que luego te vaya mal y que vendas todos los bienes que te he dejado. Cuando no te quede nada, tus amigos se apartarán de ti, sólo en ese momento comprenderás y te darás cuenta de que yo tenía razón. Prométeme que si eso pasa, te ahorcarás con esta horca.

El hijo se quedó asombrado de lo que su padre le decía. ¿Cómo podía ser tan cruel de construir un instrumento para su propia muerte? Pero el padre insistía e insistía, sádicamente al parecer del hijo. Finalmente, el hijo le prometió que lo haría, pero sabía que era imposible que esto pasara.

El tiempo transcurrió y pasó exactamente lo que dijo el padre: su hijo no trabajó, le fue mal, vendió todo y luego que perdió todas sus riquezas sus amigos lo dejaron. El hijo se quedó totalmente pobre, miserable y sin ninguna amistad.

Un día, cuando ya no tenía ninguna moneda y había agotado todas las puertas, se fue al establo, se apoyó en una silla y se puso la horca: pensó que su padre tenía razón. El hijo pensó: «He fracasado, nunca me podré recuperar. Todo lo que hago, lo hago mal. Nada me ha salido bien en mi vida», entre otros pensamientos irracionales. Luego, resignado, saltó de la silla, la soga se apretó por unos segundos, pero luego su peso la venció y la soga se soltó del techo, haciendo un orificio de donde cayeron una gran cantidad de piedras preciosas, brillantes y otras joyas. También había una carta que decía:

«Hijo mío, no has fracasado. Más bien has aprendido lo que no debes hacer. Yo sé que eres una persona enormemente capaz y tienes mucho potencial. Fallar es lo mejor que te ha podido pasar porque ahora has aprendido la lección».

El padre desde su tumba daba una lección a su hijo de cómo debería pensar, de la importancia de fallar y aprender de sus errores. Para mí, la horca es una buena metáfora de los pensamientos distorsionados, de cómo nosotros mismos nos

ponemos la soga al cuello, de cómo la vamos ajustando con cada pensamiento negativo irracional.

Ya aprendimos a identificar estos pensamientos, a tomar conciencia de que los tenemos. Ahora es importante aprender a cambiarlos por otros más reales y que nos ayuden a continuar perseverando.

Ejercicio 24

Un corredor de acciones le sugiere a un cliente comprar una acción, pero, de pronto, el mercado baja fuertemente y la acción pierde 20 por ciento. El corredor se siente angustiado, incompetente, con mucha ansiedad.

Lea la tabla a continuación y vea cómo los pensamientos irracionales son categorizados y, sobre todo, vea la columna de la derecha que muestra un pensamiento más racional, más centrado en la realidad que le permitiría al corredor enfrentar más positivamente la situación.



Ilustración 66

Pensamientos negativos	Categoría	Pensamiento racional
Siempre con la pena, no puedo recuperar ninguna acción buena.	Subgeneralización, visión de sí mismo, generalización, culpa, todo o nada.	Hay una sola recomendación en esta oportunidad y como protagonista, pero nada el mercado hará, no solo así como.
Seguro que mañana me despiden.	Salto a conclusiones, exageración.	Es posible que mañana me despidan, pero el mercado lo decide, no necesariamente y así lo puedo hacer.
Mi cliente nunca quiere trabajar conmigo de nuevo.	Salto a conclusiones, visión de sí mismo, todo o nada, exageración.	Es posible que mi cliente se voltee y me ponga. Quédate en quien trabajo contigo por un tiempo, pero en el pasado le he hecho pagar mucho dinero, incluso por adelantado.
Si una vez más, no vendi.	Etiopista	Me siento mal por no vender con la acción. Esto era un mal análisis del mercado. ¿Qué puedo aprender de esta experiencia?

La columna de la derecha es un pensamiento más realista, no necesariamente optimista o idealista. No se trata de cambiar pensamientos irracionales por sueños irracionales. El corredor ha cometido un error, le ha hecho perder dinero a su cliente. Sin duda habrá alguna consecuencia, pero no serán las consecuencias apocalípticas que sus pensamientos irracionales le sugieren.

Ejercicio 25

Un vendedor no está llegando a su cuota de ventas. Le falta una semana para cerrar el mes y está a la mitad de su proyección. Tiene mucha ansiedad y temor.

Después de la ilustración 67 se presenta una tabla en cuya columna izquierda se muestran los pensamientos irracionales de este vendedor. En la columna del medio

trate de definir qué tipos de pensamientos irracionales son y en la tercera columna trate de escribir un pensamiento más realista que se podría decir el vendedor a sí mismo.



Ilustración 67

Pensamientos negativos	Tipo de pensamiento distorsionado	Pensamiento racional
Siempre me pasa lo mismo. Nunca puedo llegar a mi cuota de ventas. Soy terrible vendiendo.		
Yo soy el único que me he quejado. Yo tengo la culpa de todo.		
Seguro que si me he quejado a la oficina, me van a despedir.		
Seguro que mi jefe me hará saber una vez por semana de cuánto.		

Pensamientos negativos	Tipo de pensamientos distorsionados	Pensamientos realistas
Siempre me puse la cabeza. Nunca puedo llegar a mi cuenta de correo. Soy terrible con la computadora.	Subgeneralización, creencia de todo o nada.	No he logrado a veces lo que me había propuesto con esta y con otras cosas. En el pasado he subestimado mi cuenta varias veces. ¿Qué puedo hacer diferente para alcanzar la meta?
Yo soy el único que no logro. Yo tengo la culpa de todo.	Buscar conclusiones personalistas, culpas.	Aunque a veces siento el que todavía tengo tiempo de alcanzar la meta, si bien alcanzar la meta depende en gran parte de mí, como resultado de tanto quejándome de que el mundo era difícil.
Seguro que si no llego a la meta, me despiden.	Buscar conclusiones exageradas, creencia de todo o nada.	Si bien estoy preocupado porque no he recibido lo que hubiera querido, igual no despiden a nadie por no cumplir con la meta de un año.
Seguro que mi jefe me dará ahora una gran cuenta de cobro.	Buscar conclusiones, creencia de todo o nada.	Es posible que mi jefe se moleste, pero conversando con él para mostrarle los cambios experimentados a favor de cumplir la meta.

Ejercicio 26

Haga una pausa y regrese a la situación que escribió en el ejercicio 22. Complete ahora la tercera columna de la tabla en el ejercicio 23 con pensamientos más racionales y realistas.

Lo ideal es que usted lleve un cuaderno en el que apunte las adversidades y dificultades que enfrenta. Como lo hemos hecho en el libro, identifique qué emociones

negativas vivió. Luego apunte en la primera columna los pensamientos irracionales que le vienen a la mente. Después trate de identificar la categoría a la que pertenecen, tal como hemos realizado previamente en los ejercicios. Finalmente escriba la tercera columna con pensamientos más reales, más racionales. Al comienzo ayuda mucho escribirlo, pero luego, una vez que adquirimos el hábito, podemos hacerlo mentalmente y liberarnos de nuestro verdugo interior.

Como dice Ralph Charell, tu diálogo interno te hace sentir amado o abandonado, feliz o miserable, atractivo o paria, poderoso o débil. Tomemos control de este diálogo para que nunca más sea un obstáculo en nuestro camino al éxito.

Convirtiendo el fracaso en aprendizaje

«El error más importante que uno puede cometer es dejar de aprender de sus errores».

John Powell

Extracto del discurso de Steve Jobs[\[164\]](#)

12 de junio de 2005, Universidad de Stanford.

Yo fui afortunado, pues descubrí lo que amaba hacer temprano en la vida. Woz y yo comenzamos Apple en el garaje de mis padres cuando tenía veinte años. Trabajamos duro, y en diez años Apple había crecido a partir de nosotros dos, en un garaje, transformándose en una compañía de dos mil millones de dólares con más de cuatro mil empleados.

Recién habíamos presentado nuestra más grandiosa creación —la Macintosh— un año antes y yo recién había cumplido los treinta. Y luego me despidieron. ¿Cómo te pueden despedir de una compañía que comenzaste? Bien, debido al crecimiento de Apple contratamos a alguien que pensé que era muy talentoso para dirigir la compañía conmigo; los primeros años, las cosas marcharon bien.

Sin embargo, nuestras visiones de futuro empezaron a desviarse y finalmente tuvimos un tropiezo. Cuando ocurrió, la junta del directorio lo respaldó a él. Así, a los treinta años, estaba afuera. Y muy públicamente fuera. Había desaparecido aquello que había sido el centro de toda mi vida adulta; fue devastador.

Por unos cuantos meses, realmente no supe qué hacer. Sentía que había decepcionado a la generación anterior de empresarios, que había dejado caer el testimonio cuando me lo estaban pasando. Me encontré con David Packard y Bob Noyce, e intenté disculparme por echarlo a perder tan estrepitosamente. Fue un absoluto fracaso público, e incluso pensaba en alejarme del valle. No obstante, lentamente comencé a entender algo: yo todavía amaba lo que hacía.

El revés ocurrido con Apple no había cambiado eso ni un milímetro. Había sido rechazado, pero seguía enamorado. Y así decidí comenzar de nuevo.

En ese entonces no lo entendí, pero sucedió que ser despedido de Apple fue lo mejor que pudo pasarme. La pesadez de ser exitoso fue reemplazada por la liviandad de ser un principiante otra vez, menos seguro de todo. Me liberó para entrar en una de las etapas más creativas de mi vida.

Durante los siguientes cinco años, comencé una compañía llamada NeXT, otra compañía llamada Pixar, y me enamoré de una asombrosa mujer que se convirtió en mi esposa. Pixar continuó y creó la primera película en el mundo animada por computadora, *Toy Story* (1995), y ahora es el estudio de animación más exitoso a

nivel mundial.

En un notable giro de los hechos, Apple compró NeXT, regresé a Apple y la tecnología que desarrollamos en NeXT constituye el corazón del actual renacimiento de Apple. Además con Laurene tenemos una maravillosa familia. Estoy muy seguro de que nada de esto habría sucedido si no me hubiesen despedido de Apple. Fue una amarga medicina, pero creo que el paciente la necesitaba. En ocasiones la vida te golpea con un ladrillo en la cabeza. No pierdan la fe.

En este famoso discurso que uno puede ver completo en You-Tube, Steve Jobs nos comenta sobre la importancia de tomar los fracasos como aprendizajes. En otra parte de éste, aclara:

—No puedes conectar los puntos mirando hacia el futuro. Sólo puedes conectarlos mirando hacia el pasado. Por lo tanto, tienen que confiar en que los puntos de alguna manera se conectarán.

Lo que nos está diciendo es que por algo pasan las cosas. Su fracaso en Apple le permitió crear empresas y tecnologías que no habría hecho si hubiera seguido en la compañía.

Para la mayoría de las personas, el camino al éxito está lleno de obstáculos, dificultades, errores y fracasos. Es cierto que cuando uno falla no se siente bien y tiene emociones negativas. Es humano sentirse decepcionado, triste o molesto cuando las cosas no salen como uno quiere en la vida, pero después de un tiempo que «digerimos» el problema, si cambiamos los pensamientos distorsionados, estamos en capacidad de interpretar la dificultad de una forma más positiva.

Una manera de hacerlo es preguntarse: ¿qué puedo aprender de esta situación para no repetir mi error, para crecer como persona, para ayudar a otros?

Ejercicio 27

Recuerde alguna vez que falló en su vida, que las cosas no salieron como quería, que tuvo problemas difíciles de afrontar. ¿Qué aprendió de la experiencia? Mirando hacia atrás, hacia su pasado, conecte esa falla con algo positivo que ocurrió en su vida posteriormente después de este fracaso.

Sin embargo, no resulta fácil enfrentar nuestros errores. Las investigadoras Shelley Carson y Ellen Langer realizaron un estudio que muestra cuán difícil es aprender de nuestros errores. A un grupo de personas les pidieron que imaginaran que habían roto su taza de café accidentalmente en la oficina, es decir, habían cometido un error. A un segundo grupo se le solicitó que imaginara que otro había roto su taza de café.

Luego se pidió a ambos grupos que hicieran una lluvia de ideas de cómo conseguirían tomar una taza de café. Aquellos que imaginaron que habían cometido un error generaron menos ideas y fueron menos creativos e ingeniosos que los que no tuvieron

que lidiar con el error[165].

Cuando enfrentamos una adversidad y las cosas no salen como queremos, tenemos una sensación de que perdemos algo. Ya sea una pérdida económica, de prestigio, de imagen o algo material. En cambio, cuando nos preguntamos: «¿Qué podemos aprender de lo ocurrido?», se genera un cambio de paradigma en nuestra mente. Al deducir el aprendizaje, sentimos ahora que estamos ganando en sabiduría, en conocimientos y en experiencia. Al sentir que ganamos, nos liberamos del ataque a nuestra sensación de estima o valía personal y mejoramos nuestro estado de ánimo.

Uno de los errores de percepción que cometen las personas es asumir que porque una persona es famosa o exitosa le ha ido bien siempre en la vida y no ha tenido que enfrentar adversidades. Como vimos, los casos de Walt Disney y de Steve Jobs demuestran lo contrario.

En el capítulo de creencias, comenté que la experiencia indirecta es una de las formas de instalar creencias empoderantes en las personas. Por ejemplo, una experiencia indirecta ocurre cuando vemos a otras personas modelar conductas que nosotros no nos sentimos capaces de hacer. Otra forma de generar una experiencia indirecta es cuando escuchamos o leemos una historia de una persona que fue un modelo de las conductas que aspiramos a tener[166].

A continuación, relataré historias de personas famosas que debieron superar muchos obstáculos, que tuvieron la capacidad de interpretar positivamente las adversidades, que aprendieron de sus errores y perseveraron en su camino al éxito. Leer estas historias no sólo nos permite conocer las biografías de estos personajes, sino que por sobre todo nos inspiran. Nos transmiten la creencia de que uno sí puede luchar a pesar de las dificultades. Nos hacen sentir que no estamos solos y que otros también tuvieron que remar en contra de la corriente para alcanzar finalmente sus sueños.

Fallando en el camino al éxito

«Los errores son un gran maestro si somos lo suficientemente honestos para admitirlos y tenemos la voluntad para aprender de ellos».

Anónimo

La historia de Michael

En el colegio cuando estaban escogiendo la selección de básquet y publicaron la lista de los escogidos, encontró que no figuraba su nombre, pero sí el de su amigo. Leyó la lista repetidas veces y no aparecía su nombre. Fue corriendo a su casa, se encerró en un cuarto y se puso a llorar; se sentía frustrado, se sentía impotente. Él sólo quería estar en el equipo de básquet.

Después de un tiempo, se recuperó y habló con el entrenador para apoyar al equipo en lo que fuera, como cargar uniformes y hacer labores de asistencia. Michael quería estar en el equipo, aunque fuese como ayudante: era su sueño. Cuando el entrenador aceptó, les contó a sus padres que estaba en el equipo y ellos se sintieron muy orgullosos de su hijo. En uno de los partidos, él estaba de asistente, cargando uniformes, y tuvo la mala suerte de que sus padres fueran al juego y lo vieran haciendo este rol.

Ese día, Michael se destrozó, sentía que les había fallado a sus padres. Ese día lloró de impotencia a solas en su casa. Pero, en lugar de abandonar el básquet y de torturarse con sus pensamientos negativos, Michael se puso el reto de estar en el equipo al año siguiente. Se dedicó a entrenar básquet 12 horas diarias, desde las 6 de la mañana durante un año.

Al año siguiente, cuando llegó el momento de elegir a los miembros de la selección, esta vez sí fue incluido. Michael Jordan ha sido una leyenda del básquet en Estados Unidos, un extraordinario jugador y quizá el más admirado por sus logros en este deporte.

Mirando la historia de Michael Jordan en perspectiva, quizá no lograr estar en el equipo le enseñó humildad y que las cosas se consiguen con trabajo duro. Lecciones que fueron fundamentales en su vida. Como dijo Steve Jobs, los fracasos son difíciles de entender en el momento, son dolorosos, pero, en el tiempo, si uno conecta los puntos, se da cuenta de que fallar enseña.

Tommy Hilfiger

Tommy Hilfiger empezó su negocio con una sola tienda de ropa en Estados Unidos. De allí expandió su negocio con siete tiendas de *blue jeans*, pero tuvo dificultades económicas y su negocio quebró. Entró a trabajar a una empresa de ropa como diseñador, pero al poco tiempo lo despidieron.

Luego fundó la empresa Twentieth Century Survival con la ayuda económica de amigos, una compañía que vendía ropa deportiva, pero fue un desastre y tuvo que cerrarla. Esta quiebra resultó muy dura porque sus amigos habían confiado en él, y sintió que les hizo perder dinero y que los defraudó.

Golpeado por sus malas aventuras en los negocios, Tommy decidió trabajar como *free lance*, diseñando y trabajando para un diseñador y así creó la ropa de Coca-Cola y fue un éxito en el mundo. La vendió por 100 millones de dólares.

Luego Tommy creó su propia línea, y al comienzo le fue bien, pero no extraordinario: vendió por 5 millones de dólares, pero luego ya eran 16 millones de dólares. Colocó su empresa en la bolsa americana en el año 2004 ya con 5 mil empleados, y la vendió en el año 2005 por 1.600 millones de dólares[167].

Cuando uno ve la marca Tommy Hilfiger en todas las tiendas de ropa, se imagina a un diseñador totalmente exitoso. Pocos saben que Tommy tuvo que sufrir dos quiebras y un despido antes de empezar el éxito en su carrera.

¿Algún lector recuerda haber visto esta película *The Sugar land Express (Loca evasión en español)*?

Cuando muestro el afiche de esta película en mis conferencias, nadie recuerda haberla visto. En realidad, no me extraña, porque la película fue un rotundo fracaso. ¿Quién fue el director de esta desgracia? Steven Spielberg. Sí, el gran director de películas como *Tiburón (Jaws, 1975)*, *E. T., el extraterrestre (E.T. the Extra-Terrestrial, 1982)*, *Parque Jurásico (Jurassic Park, 1993)*, *La lista de Schindler (Schindler's List, 1993)*, *Rescatando al soldado Ryan (Saving Private Ryan, 1998)*, entre otras. Cuando hizo su primera película fue un rotundo fiasco. Pero Spielberg supo interpretar ese fracaso como un aprendizaje y siguió adelante en su carrera. La revista *Time* lo incluyó como una de las 100 personas más importantes del siglo. Además pocos saben que Spielberg fue rechazado tres veces en su ingreso a la Escuela de Cine de la Universidad de California.

A medida que leemos estas historias, queda claro que no es malo fallar. Es más, la mayoría lo hace en su camino al éxito. Lo importante es aprender de nuestros errores.

¿Ha escuchado alguna vez el nombre de la banda The Quarrymen o Johnny and the Moondogs? Unos músicos en Inglaterra se unieron para tocar juntos y durante cinco años usaron diferentes nombres, entre ellos los mencionados anteriormente. Como la banda no tenía éxito, se cambiaba el nombre para tratar de empezar nuevamente. Sus familiares les decían que nunca podrían vivir de su música y los animaban a tener empleos más tradicionales.

Tenían un mánager, pero no podían conseguir un contrato con una compañía para hacer un disco. Recibían rechazo tras rechazo. Decidieron cambiar de mánager, pues el anterior les advirtió que la banda era una desgracia, que no perdieran su tiempo.

Cuando el nuevo mánager se acercó a la compañía Decca Records, allí les dijeron:
—No nos gusta cómo suenan, además los grupos con guitarra están ya de salida.

Intentaron con otras empresas disqueras, pero tuvieron varios rechazos. El mánager logró una reunión con una de las pocas disqueras en Inglaterra que no los había rechazado: la empresa EMI Records. A la compañía le gustó, grabaron su primera canción y fue un tremendo éxito en Inglaterra y luego en Estados Unidos. La canción se llamó «Love Me Do» y la banda ya se llamaba The Beatles en ese momento. El resto es historia conocida[168].

Coronel Sanders

Estoy seguro de que miles han visto su cara por toda la ciudad en los restaurantes Kentucky Fried Chicken. Es el coronel Sanders, y empezó su carrera como empresario abriendo un local donde vendía un pollo con una receta especial. A los sesenta y cinco años, sin dinero y con su único activo, una receta para hacer un pollo frito sabroso, decide dar en franquicia la receta a restaurantes en Estados Unidos.

La lógica de Sanders era que su receta podría dar un valor agregado a los restaurantes que vendían pollo y aumentar sus ventas. Toma su auto y con muy poco dinero recorre Estados Unidos durante dos años y es rechazado 1.009 veces antes de conceder en franquicia su restaurante.

Al inicio sólo cinco restaurantes aceptaron, pero él siguió trabajando y, en cuatro años, tenía 200. Ahora son más de 9 mil restaurantes en 86 países[169].

Me parece una hazaña tener la capacidad de interpretar positivamente y seguir en campaña después de 1.009 rechazos. La próxima vez que usted intente vender algún producto, idea o proyecto, recuerde al coronel Sanders. Si él pudo interpretar positivamente 1.009 rechazos, ¿qué son unos pocos?

Mi historia y UPC

Finalmente, quisiera compartir con los lectores mis propios fracasos en mi camino al logro de mis metas y sueños. Como comenté, mis socios y yo tuvimos mucho éxito partiendo con Cibertec, el instituto superior tecnológico en computación. De tener dos computadores, pasamos a tener cinco locales, cientos de computadores y miles de alumnos.

Hacíamos una excelente sociedad, teníamos talentos complementarios y una excelente relación. La verdad que el mérito pertenecía a mis socios, porque en esa época yo era bastante insoportable. Era una persona ambiciosa, egocéntrica y con delirios de grandeza. Quería ser reconocido como un gran empresario, y los grandes empresarios tienen varios negocios exitosos. Así que decidí que ya tenía una

institución educativa, ahora debería diversificarme y meterme en exportaciones.

Formamos una empresa con otros socios para exportar mariscos a Japón. Invertí mis ahorros, esfuerzo y tiempo, pero después de unos meses tuvimos que cerrar la compañía. El negocio era mucho más complicado de lo que habíamos anticipado: perdimos dinero. Que una empresa quiebre no es una experiencia agradable; uno se siente muy incompetente. Pero yo sentía que tenía que seguir probando, que el próximo negocio sí funcionaría.

Se me ocurrió una nueva idea, ¿por qué no usar la marca Cibertec, tan posicionada en el mundo de la enseñanza de la computación, a fin de vender *software* para computadores? Era el momento en que las empresas empezaban a comprar *software* legal en América Latina; se abría una oportunidad. Hablé con mis socios de Cibertec y logré persuadirlos de entrar en este negocio.

Alquilamos un local, invertimos en mercadería, conseguimos representaciones de marcas con exclusividad. Nos iba muy bien al comienzo. Como nadie vendía *software* legal, éramos los únicos que ofrecíamos estos productos a empresas serias que no querían piratear. Pero, al poco tiempo, las compañías comercializadoras de computadores vieron la oportunidad y reaccionaron. Al final nuestros márgenes se redujeron y la empresa empezó a perder mucho dinero.

Al cabo de un par de años, tuve que enfrentarme a la realidad, quebrar la empresa y asumir la pérdida. Éste fue un fracaso más duro para mí porque les hice perder mucho dinero a mis socios; pero también perdí un poco la confianza de ellos en mi capacidad de emprender. Me tomó un tiempo recuperarme, pero nuevamente seguí con mi espíritu emprendedor.

Ahora tenía una nueva idea y empecé a persuadir a mis socios de hacerla. A ellos les parecía buena, pero mi currículo como emprendedor no era muy alentador. Gracias a la generosidad de mis socios, confiaron nuevamente en mí, y así nace, con el apoyo de ellos, la UPC, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, que fue un éxito rotundo. La UPC hoy figura entre las cuatro mejores universidades de Lima y tiene miles de alumnos.

En mi vida como emprendedor tuve dos quiebras dolorosas, pero después de la segunda, aprendí mi lección. Me quedó claro que mi talento como emprendedor estaba en el mundo de la educación. Tras mis fracasos comerciales, decidí concentrarme en el mundo académico y me fue muy bien.

Thomas Alva Edison trabajaba tratando de inventar la batería. Una persona le preguntó:

—¿Por qué sigue investigando, usted ha intentado 5 mil veces hacer este invento y ha fallado?

Edison responde:

—Yo no he fallado 5 mil veces. He ganado 5 mil veces, he ganado en mostrar lo que no funciona.

Edison fue quien acuñó la frase: «Fracasé mi camino al éxito».

Observe los arcos que se muestran a continuación en la ilustración 68. Como puede ver, tienen exactamente la misma dimensión. No obstante, tal como se muestra en la ilustración 69, cuando uno coloca uno de los arcos encima del otro en una posición determinada, da la sensación de que uno es más grande que el otro. Dependiendo de cómo coloquemos los arcos, aquel denominado «fracaso» puede verse más grande que el denominado «aprendizaje». El mismo objeto puede verse de diferente manera, de acuerdo con la perspectiva.

De la misma forma, la quiebra de una empresa, igual concepto, puede verse como un fracaso enorme o como un gran aprendizaje, según nuestra perspectiva. Depende de cómo interpretemos las adversidades.

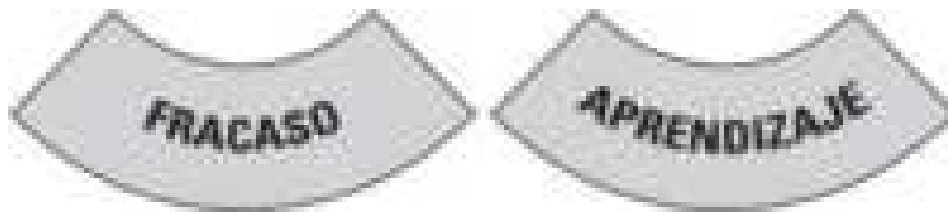


Ilustración 68



Ilustración 69

Como dice Tim Hansel, el éxito es el resultado de las buenas decisiones. Las buenas decisiones son el resultado de la experiencia, y la experiencia es el resultado de las malas decisiones.

¿Por qué tenemos tanto miedo a fallar?

«La gran barrera del éxito es el miedo al fracaso».

Sven-Goran Ericksson

Si usted ve a un bebé que está aprendiendo a caminar, se dará cuenta de que no tiene ningún miedo a equivocarse. Gatea, se levanta, camina unos pasos, luego se cae. Si se cae fuerte, llora, luego sigue intentando hasta que camina. Fallar es algo natural para los bebés. Sin embargo, de adultos, cuando fallamos, sufrimos, nos lo tomamos demasiado en serio, tratamos de evitarlo a toda costa. ¿Qué cambió? ¿Qué hizo que algo tan natural para nosotros se convirtiera en una tortura?

Según Tal Ben-Shahar[170], durante nuestra vida de niños, jóvenes y adultos nos condicionan a asociar el buen resultado al cariño. Desde que somos muy pequeños y empezamos a traer notas a la casa, inicia el condicionamiento. Si traemos una buena nota, nuestros padres se alegran, nos abrazan, nos felicitan, nos dan importancia. Inconscientemente, nos transmiten el mensaje «si te va bien, te queremos».

Pero cuando traemos una mala nota, en el mejor de los casos, conversan seriamente con nosotros, nos dicen qué hicimos mal y no muestran cariño. Más bien el niño siente el contraste, y percibe frialdad y decepción. Si fallar significa perder el cariño, todos trataremos de evitarlo. Si fallamos, inconscientemente sentiremos que hemos defraudado a alguien, que no somos queridos, que no valemos lo suficiente.

Lo mismo ocurre de adultos en la oficina. Vivimos en una sociedad muy orientada a los resultados. Si logramos nuestros objetivos, nos reconocen, nos dan premios o bonos, nos dan «cariño». Pero si no lo hacemos, sufrimos las consecuencias que pueden ser hasta el despido. Estamos condicionados desde niños a asociar los resultados con el cariño. El problema de este condicionamiento es que hace muy duro y doloroso el fallar, pero como hemos visto, fallar es la forma como aprendemos y mejoramos. No debemos tener miedo a fallar si tenemos la mente abierta para aprender de nuestros errores.

La próxima vez que las cosas no resulten como usted quiere, que cometa un error o falle, tome conciencia de las emociones que pasan por su mente. Evalúe en qué medida usted está condicionado desde su niñez a obtener sólo resultados positivos. Tomar conciencia de este mecanismo nos ayuda a liberarnos de él.



Ilustración 70

La investigadora Carol Dweck[171] ha realizado una serie de investigaciones que demuestran que enfatizar resultados o atributos positivos con niños puede tener efectos contraproducentes.

En un estudio con alumnos de diez años les tomó una prueba relativamente simple. A todos les fue bien. A un grupo le dijo: «Buen resultado, qué inteligentes, qué brillantes» y a otro le dijo: «Bien, se esforzaron y trabajaron duro», es decir, a un grupo le enfatizó el resultado y sus atributos positivos, y al otro, el proceso.

Luego les ofrecieron a los dos grupos realizar una prueba simple o una prueba más compleja. ¿Qué grupo creen que mayoritariamente decidió tomar la prueba más difícil? Sólo el 50 por ciento del grupo al que le dijeron que era brillante e inteligente decidió tomar la más compleja versus el 90 por ciento del grupo al que se le dijo que hizo un gran esfuerzo. Después de que alguien nos afirma que somos brillantes e inteligentes, ya no queremos arriesgarnos a que ya no nos vean así. Resulta que el grupo al que se le enfatizó el esfuerzo y el proceso perseveró más en el examen difícil que el grupo al que se le enfatizó el resultado[172].

Dweck menciona[173]: «Enfatizar el esfuerzo les da a los niños una variable que ellos pueden controlar. Ellos se ven a sí mismos en control de su éxito. Enfatizar la inteligencia les quita control sobre el resultado y no les da una herramienta para responder en el futuro. Cuando reconoces a los niños en su inteligencia y luego ellos fallan, pensarán que ya no son inteligentes y perderán interés en sus estudios. En cambio, los niños que son reconocidos por su esfuerzo, generalmente se energizan cuando enfrentan dificultades».

Yo tengo dos hijos, Álex y Frances, e intento no condicionarlos al resultado. Cuando vienen con buenas notas, antes de saltar y llenarlos de abrazos y besos, además de alabar su inteligencia, siempre les pregunto si se esforzaron. Si me dicen que sí, les digo que me encanta que se esfuerzen, que el esfuerzo depende de ellos y que si se esfuerzan, siempre les irá bien en la vida.

Si vienen con una mala nota, trato de no mostrarme decepcionado, trato de que me sientan empático y les pregunto qué tienen que hacer diferente, qué han aprendido de esa nota. Les recuerdo que la nota sólo es un indicador que nos dice si vamos en la dirección

correcta o si tenemos que mejorar. Yo quiero que mis hijos no le tengan miedo a fallar, porque soy un convencido de que uno falla en su camino al éxito.



Ilustración 71

Convirtiendo las amenazas en oportunidades

«La gente exitosa en la vida sabe quitar el disfraz de amenaza a las oportunidades».

Recuerdo que habíamos lanzado la UPC con mucho éxito y hubo varios años sin que se formara otra universidad; había realmente poca competencia. Nos sentíamos seguros, teníamos a los alumnos asegurados y sólo había que cuidar la calidad académica. Pero recuerdo que la ley cambió y ahora era mucho más fácil formar universidades. Empezaron a abrir varias instituciones, y yo me puse nervioso, me sentía amenazado.

En ese tiempo vivía preocupado por el tema, me quitaba el sueño, angustiado de que pudiéramos tener problemas de captación de estudiantes. Un día, reunido con Luis Bustamante, entonces rector de la UPC, le comento mis angustias. Lucho me escuchó, luego me miró con una enorme seguridad y me dijo:

—David, la competencia nunca es una amenaza, siempre es una oportunidad porque te hace ser mejor, te hace innovar, te hace superarte. Sin competencia, hay estancamiento; en un mercado libre todos mejoran.

En ese momento, mientras Lucho hablaba, me venía una enorme tranquilidad y me motivaba a seguir adelante.

Ante la adversidad, Lucho me ayudó a convertir la amenaza en oportunidad. El investigador Joe Tomaka[174] ha estudiado cómo nuestra percepción de amenaza u oportunidad impacta nuestra fisiología. Cuando percibimos una adversidad como amenaza se genera en nosotros el efecto pelea-fuga. Este efecto se remonta a la época de las cavernas, cuando teníamos la amenaza de los depredadores como el tigre dientes de sable.

Cuando avistábamos un tigre, nuestra sangre se dirigía a las manos y a las piernas para pelear o fugar del animal. Aumentaba la frecuencia cardíaca, la presión arterial, la frecuencia respiratoria, la segregación de hormonas de estrés y, en último instante, nuestro cerebro se cerraba a fin de liberar recursos para pelear o fugar.

Cuando percibimos la adversidad como amenaza, el efecto pelea-fuga nos cierra la mente, nos hace concentrarnos totalmente en la amenaza, perdemos la capacidad de ver el todo, de pensar con creatividad. Adicionalmente, cuando percibimos el evento como amenaza, sentimos que no tenemos control sobre él, que es externo a nosotros.

En cambio, cuando percibimos la adversidad como una oportunidad, nos mantenemos en positivo, nuestra mente se abre, podemos ver el todo y, lo más importante, sentimos que depende de nosotros, que está en nuestra cancha aprovecharla. El investigador Joe Tomaka y muchos otros han desarrollado estudios que confirman que las personas que interpretan los problemas como oportunidades se desempeñan mejor que aquellas que las interpretan como amenazas[175].

Los problemas y la vida

Dos amigos se encuentran después de un tiempo y a uno de ellos se le veía muy angustiado, lleno de problemas. Entonces empieza a contar todas sus dificultades al otro y le hace saber cuán desdichado se siente.

Ya cuando había pasado media hora y el amigo no podía soportar tanta negatividad, le propuso a su afligido compañero que lo llevaría a un sitio donde había personas que no tenían ningún problema y que estaba seguro de que podría aprender de ellas. El amigo angustiado no podía creer que eso fuera posible, así que con entusiasmo accedió. Su amigo lo llevó a un cementerio.

El ser humano constantemente enfrenta adversidades. Son parte de la vida, excepto que uno esté muerto como bien narra la historia. Sin embargo, tomar estas adversidades como oportunidades más que como amenazas hace la diferencia en nuestra mente y en nuestro cuerpo.

En 1990, Lance Armstrong era uno de los mejores ciclistas en Estados Unidos y se encontraba, según sus propias palabras: «Muy absorbido en mí mismo, preocupado sólo por mí, un poco egocéntrico y ensimismado». En 1996 le diagnostican cáncer de testículo, con repercusión en el pulmón y el cerebro. Le dieron sólo 3 por ciento de probabilidades de vida.

Armstrong toma la adversidad del cáncer como un reto, y no como una amenaza. Percibe el cáncer como la carrera más importante que debe ganar. Finalmente, termina venciendo a esta enfermedad y, en 1999, regresa al ciclismo. Gana el Tour de Francia, la carrera más importante del mundo, y lo hace por siete años consecutivos.

Lance comenta:

—La verdad es que si me preguntas escoger entre el Tour de Francia y el cáncer, me quedo con el cáncer. Por extraño que parezca, prefiero tener el título de ser un sobreviviente de cáncer que de ganador del Tour de Francia, porque lo que ha hecho conmigo como ser humano, como esposo, como hijo y como padre, lo que la enfermedad me ha enseñado, sin duda, es que somos mucho mejores de lo que pensamos que somos. Tenemos un increíble potencial que sólo emerge en épocas de crisis. Entonces, si hubiera un propósito de sufrir una enfermedad como el cáncer, yo pienso que sería: la oportunidad de mejorarnos como personas[176].

La próxima vez que se enfrente a una adversidad, después de la dosis normal de emociones negativas, reflexione en qué medida está percibiendo la adversidad como una amenaza o como una oportunidad. Si la está percibiendo como una amenaza, tendrá emociones negativas que perduran, como el miedo y la ansiedad.

Reflexione cómo puede convertir la amenaza en una oportunidad. ¿Qué aspectos positivos le puede traer esta adversidad en el futuro? Una vez que haya superado la adversidad, ¿cómo puede ser mejor como persona o como empresa? Piense en el dicho popular: «No hay mal que por bien no venga». ¿Cuál podría ser el bien en este caso?,

¿cómo puede utilizar esta adversidad a su favor y sacar una ventaja?

La autoafirmación: una estrategia para soportar los «golpes» en el camino del éxito

«En el viaje al éxito, la mayoría se cae del camino. Algunos lo hacen como una esfera de porcelana que se estrella en el suelo y se rompe en pedazos. Otros lo hacen como una esfera de jebe que cae, pero vuelve a rebotar».

Haga una pausa en su lectura y desarrolle el siguiente ejercicio:

Ejercicio 28

Reflexione sobre sus valores y haga una lista de los valores que usted tiene. Después tome los cuatro valores que considera los más importantes y escriba en un cuaderno por qué los considera fundamentales en su vida y, para cada valor, narre una historia en la que pudo aplicarlo en la práctica.

En el libro he narrado varias historias de personas que fallaron en su camino al éxito. Personas que recibieron numerosos rechazos; empresarios que quebraron varias veces; personas que tuvieron que soportar humillaciones de la sociedad, entre otros golpes. He comentado algunas estrategias para interpretar más positivamente las dificultades, como tomar los errores como aprendizajes, las amenazas como retos, entre otras. Pero ¿cómo hacer para que estos fracasos no sean un ataque a nuestra identidad y autoestima?

La mente es como un termostato. Una vez que tiene fijada la temperatura de nuestra identidad y autoestima tratará de protegerla para que la temperatura se mantenga. Si el ambiente empieza a calentarse con ataques a nuestra identidad o competencia personal, la mente intenta como sea enfriar el ambiente con mecanismos de defensa, para que la autoestima no sufra.

Existen varios mecanismos de defensa que usa nuestra mente. Por ejemplo, imagine que una persona falla en un examen y saca una mala nota. Un mecanismo de defensa es minimizar la importancia del examen, por ejemplo: «Qué me importa, este curso no es importante». Otro mecanismo de defensa es hacer comparaciones con personas que les fue peor, por ejemplo: «Sé que saqué mala nota, pero hay otros a quienes les fue peor». O puede descalificar al profesor como: «El profesor es un incompetente, o es injusto o no preguntó lo que enseñó».

El problema con los mecanismos de defensa es que dejamos de aprender y mejorar. Al tratar de negar, minimizar o descalificar nuestros errores, dejamos de obtener la sabiduría que nos brindan. Sería genial si existiera una forma de blindar nuestra identidad, ponerle un traje de acero, para que los golpes no le afecten tanto y pueda observar más imparcialmente en qué tiene que mejorar.

La buena noticia es que sí existe ese blindaje y está relacionado con el ejercicio 28. En

el mundo científico se le llama la teoría de la autoafirmación, y no está relacionado con lo que comentamos sobre las afirmaciones en el capítulo de creencias.

Sherman y Cohen, de la Universidad de California en Santa Bárbara, escriben en un artículo que las personas pueden afirmarse a sí mismas a través de actividades que les recuerden quiénes son en realidad. Al hacerlo, fortalecen su identidad y reducen el impacto de amenazas contra la autoestima[177].

Escribir sobre nuestros valores, hacer un *ranking* de éstos y recordar cómo pusimos nuestros valores en la práctica son estrategias de autoafirmación que logran resultados extraordinarios, como veremos a continuación.

Uno de los temas más controversiales es la pena de muerte. Usted siempre encontrará gente que está a favor y otra que está en contra. Lo interesante de este tema es que genera pasiones y discusiones muy acaloradas en las que las personas no escuchan y sólo quieren imponer sus puntos de vista.

A un grupo de personas que estaban a favor o en contra de la pena de muerte se le invitó a un debate. A un subgrupo se le hizo un ejercicio de afirmaciones, previo al debate, en el que debían reflexionar sobre cuáles eran sus principales valores. Luego se les pidió a sus integrantes que escribieran tres o cuatro situaciones en las que estos valores habían sido importantes y los habían hecho sentir bien sobre ellos mismos. Después se les puso a debatir sobre la pena de muerte, aunque primero se les entregó un documento con estadísticas y sustentos que abogaban por un punto de vista.

Aquellas personas que habían estado en el subgrupo que reflexionó sobre sus valores eran más abiertas, más conciliadoras y más dispuestas a escuchar argumentos contrarios a su posición. En cambio, aquellos participantes que no meditaron sobre sus valores eran críticos del documento, lo cuestionaban, escuchaban menos y se aferraban a su posición[178].

Se hizo una investigación similar con el tema del aborto y se obtuvieron los mismos resultados. Aquellas personas que reflexionaron sobre sus valores estuvieron más abiertas a escuchar argumentos contrarios a sus creencias que el grupo de control[179].

Si uno cree firmemente que la pena de muerte y el aborto son una aberración de la humanidad, recibir una opinión contraria puede ser percibida como un ataque a nuestra identidad. Al parecer, al escribir sobre nuestros valores reafirmamos inconscientemente nuestra identidad y nos blindamos de ataques del entorno.

En otra investigación a alumnos universitarios se les indujo un estado de estrés. A un grupo se le pidió realizar autoafirmaciones; es decir, comentar sobre sus valores mientras que el otro grupo no lo hizo. Luego, sin conocimiento previo, se pidió a ambos que prepararan un discurso y se les dijo que serían evaluados por dos jueces.

Después del discurso, los jueces les pidieron a los participantes que contaran en retroceso de 2.083 a 0, reduciendo el número en intervalos de 13. En otras palabras, los estresaron totalmente. Después de 45 minutos de realizadas las tareas por los alumnos, el grupo que hizo autoafirmaciones había reducido sustancialmente su nivel de cortisol, una hormona del estrés. El grupo que no hizo autoafirmaciones seguía con el cortisol elevado. Las autoafirmaciones no sólo nos blindan psicológicamente, sino que también

fisiológicamente[180].

Otro momento en que nuestra identidad se ve amenazada es cuando recibimos una retroalimentación negativa. Si las autoafirmaciones nos blindan, deberían ayudar a que las personas sean más receptivas a lo que tienen que mejorar. Para probar esta hipótesis se hizo el siguiente estudio:

A un grupo de alumnos universitarios se les dividió en dos subgrupos: a uno se le hizo reflexionar sobre sus valores y al otro, no. Luego se les tomó una prueba de inteligencia y, al poco tiempo, se les informó que su resultado había sido mediocre. En otras palabras, se atacó su identidad. Luego se les dijo que otra persona los iba a entrevistar y que tenían dos opciones: podían ver un video de una persona que le había ido mal en la entrevista, es decir, que ésta había sido mal calificada por los jueces, o podían ver a una persona en una buena entrevista.

El resultado fue sorprendente. El 85 por ciento de las personas que no había hecho afirmaciones prefirió ver la mala entrevista. En otras palabras, como su identidad estaba amenazada, ver a otro haciendo mal las cosas era un mecanismo de defensa para sentirse mejor. En cambio, el 85 por ciento de las personas que había realizado autoafirmaciones, eligió ver las buenas entrevistas para así aprender de ellas. Éstas habían logrado blindar su identidad[181].

Para que funcionen las autoafirmaciones es primordial que la persona escriba sobre sus valores de forma espontánea y que no se relacione con la amenaza a su identidad[182]. Por ejemplo, cuando se pedía a personas que escribieran sobre el valor de la vida y luego se les ponía a discutir sobre el aborto, en lugar de que las autoafirmaciones ayudaran, más bien ponían a las personas más a la defensiva.

Para ayudarse a blindar su identidad y a prepararse para los innumerables obstáculos en el camino al éxito, desarrolle el siguiente hábito saludable. Una vez por semana, siéntese a escribir sobre un valor que usted considera muy importante y que ha puesto en práctica durante la semana. Si usted hace esto de forma semanal, estará construyendo su armadura para soportar los golpes en el camino hacia el éxito. Podrá tener mejor capacidad de aprender y evitará caer en los mecanismos de defensa que lo alejan de la sabiduría.

CAPÍTULO 6

APLICANDO EL MODELO: DOS CASOS INTERNACIONALES

«Yo fracasé y fracasé y fracasé en mi vida y por eso tuve éxito».

Michael Jordan

Ejercicio 29

Haga una pausa y reflexione sobre los conceptos más importantes que este libro le deja. Tómese un tiempo para revisar el libro y apunte los cinco puntos que usted siente que más le han impactado y que puede aplicar en su vida a partir de mañana.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Realice un plan de trabajo y compromiso de cómo pondrá estos conceptos en la práctica. Leer el libro es sólo el primer paso. Si usted quiere retener los conceptos y cambiar, la única forma es aplicar lo aprendido.

Quisiera exponer, casi al finalizar el libro, dos casos de aplicación del modelo planteado. El primero es el de Chris Gardner, un millonario estadounidense que empezó desde muy abajo y que se hizo muy conocido por la película *En busca de la felicidad* (*The Pursuit of Happyness*, 2006).

La cinta muestra sólo una parte de la vida de Gardner, pero en su niñez tuvo que soportar tremendas dificultades, y a pesar de todas ellas, salió adelante. No conoció a su padre hasta los veintiocho años y vivía con un padrastro que le pegaba y lo maltrataba. El padrastro tenía problemas de estabilidad emocional. Un día en Navidad lo obligó a salir desnudo en el frío congelante a la calle, y lo hizo coaccionándolo con un rifle. Además, el padrastro le pegaba a su mamá hasta dejarla noqueada. Estuvo separado de

su madre por mucho tiempo y nadie le dijo por qué. Posteriormente, se enteró de que estuvo en la cárcel. Como si todo esto fuera poco, de niño fue violado por un pandillero del vecindario.

De joven se enroló en la marina y la disciplina de esta institución lo ayudó a formar hábitos saludables. Posteriormente, se salió y terminó trabajando en la venta de unos aparatos portátiles de rayos X a médicos. Tuvo una relación amorosa de la cual nació su hijo.

Gardner tuvo una niñez muy dura y se hizo la promesa a sí mismo de que nunca dejaría que su hijo sufriera como él, que nunca lo abandonaría. Los equipos médicos que Gardner vendía no tenían mucho mercado, y esto le aportaba pocos ingresos para solventar a su familia, por lo que su pareja, después de haber mantenido la casa por un tiempo, lo abandonó y él se quedó solo con su hijo.

Vivió apuros económicos, no pagaba su alquiler, le faltaba dinero. Para tratar de acabar con sus penurias económicas, decidió postular a una vacante de practicante en una casa de bolsa en Estados Unidos. Mientras estudiaba para ser corredor de bolsa, intentaba vender los equipos médicos que le quedaban, pero le va mal. Lo desalojaron de su departamento y luego lo sacaron del motel por no pagar, por lo que terminó viviendo en refugios, y hasta en baños públicos del metro con su hijo pequeño.

Pero las dificultades no cesaron, lo metieron a la cárcel por no pagar sus papeletas y tuvo que enfrentar una serie de obstáculos para desempeñar su trabajo en la casa de bolsa y obtener la vacante. Finalmente, a pesar de todas las circunstancias terribles que experimentó, logró su gran sueño: la vacante como corredor de bolsa. Tras trabajar por unos años como corredor, creó su propia empresa de corretaje de acciones y le fue estupendo. Ahora, Chris Gardner es multimillonario y recorre el mundo contando su historia y tratando de ayudar a las personas a tener fe que es posible salir adelante a pesar de todas las dificultades.

Una persona como Gardner, con una niñez desastrosa, debe haber incorporado una serie de creencias limitantes inconscientes. Su autoestima y valía personal tienen que haberse comprometido. Padres dementes, abusadores, ausentes y, encima de todo, haber pasado por una violación.

No obstante de esta terrible niñez, él se aferró a la creencia empoderante de que iba a ser un mejor padre para su hijo. Esta creencia le dio fuerzas, lo motivó a seguir en el ciclo del éxito. No tengo dudas de que le costó bastante, que debió tener diálogos destructivos, que se sintió inseguro, pero él siguió adelante. Gardner comentó en una entrevista en televisión que ésta era la fuerza que lo motivaba.

Volviendo al modelo en la ilustración 1, una creencia empoderante nos motiva y además, por el mecanismo de búsqueda de consistencia, intentamos a toda costa hacerla realidad. Nuestra mente quiere coherencia, quiere que lo que piense se plasme en la realidad.

Sin embargo, a Gardner no le resultó fácil, tuvo que trabajar muy duro y postergar la gratificación, soportar el dolor de ser expulsado de su casa y el de no tener cómo pagar un techo para su hijo. Gardner tuvo mucha disciplina y generó hábitos de estudio a pesar

de la pobreza que enfrentaba. Él era inteligente, pero para convertirse en un corredor de bolsa debía estudiar, practicar, y todo esto lo hacía viviendo en refugios. Gardner necesitaba dinero para comer, entonces además de estudiar su programa de corretaje, tenía que trabajar extra, vendiendo sus equipos, y soportar los rechazos de los médicos.

La personalidad de Gardner encaja con las características de las personas creadoras de su propia suerte. Era sociable, entrador, relajado, carismático y armó una excelente red de contactos para vender sus acciones. Además, era una persona intuitiva que obedecía a su olfato. Tuvo suerte de conseguir el empleo para corretaje de acciones, pero él se construyó su propia suerte.

En su biografía o en sus entrevistas no queda claro si tuvo que lidiar con pensamientos irracionales. Sin embargo, una persona que vivió este tipo de niñez tiende a generar mucho diálogo interno destructivo. Tuvo que manejarlo para llegar hasta donde llegó. Mas era una persona positiva que interpretaba las amenazas como oportunidades, que aprendía de sus errores y seguía optimista pese a la enorme cantidad de obstáculos que se interpusieron en su camino. Una persona que quiere tanto a su hijo y que no puede darle algo mejor que un baño del metro para dormir tuvo que haber sufrido mucho. Lo que más impresiona de Gardner en la película y leyendo la infeliz niñez que tuvo, es su increíble resiliencia para seguir en el ciclo del éxito y su capacidad de interpretar de manera positiva las adversidades.

El segundo caso en el que quisiera aplicar el modelo es el de Wilma Rudolph. Wilma nació el 23 de junio de 1940 en el sur de Estados Unidos. Una persona de color que además tuvo la desgracia de contraer polio a los cuatro años. Wilma debía andar con unos aparatos de fierro horribles para sostener sus piernas afectadas por la enfermedad. Si ya había discriminación hacia la gente de color en esta época, imaginen la discriminación adicional por ser minusválida. Wilma tenía que viajar a diario 3 horas en bus para hacer su rehabilitación y cuando cumplió nueve años, la dieron de alta.

Su madre le decía que ella podía ser todo lo que quería ser en la vida, que sólo dependía de ella. ¿Qué quería ser? Su sueño era ser atleta. Cuando superó la polio, sus músculos estaban debilitados y postuló con su hermana a la selección de su colegio. Su hermana entró; obviamente, ella no. Fue un golpe duro, porque estaba convencida de que sería una atleta profesional. Pero como tenía una personalidad decidida, le pidió al entrenador que la dejara acompañar al equipo para estar cerca de su hermana en los viajes. Así, Wilma acompañó al equipo y, cada vez más, se hizo querer por todos. Un día decidió hablar con el entrenador y le dijo:

—Si usted me da sólo 10 minutos de su tiempo al día, yo le prometo que me convertiré en la mejor atleta del mundo.

El entrenador la escuchó con compasión. Él sabía que su sueño era imposible, ella había tenido polio y sus músculos no eran fuertes. Sin embargo, le tenía cariño y aceptó ayudarla. Wilma se tomaba las cosas en serio, se entrenaba y trabajaba muy fuerte para recuperar el tiempo perdido con su enfermedad.

El entrenador la ayudaba, pero ella hacía más de lo que le pedían; se entregaba completamente al deporte. Al comienzo el entrenador la incluyó como suplente del

equipo, luego la puso de titular y todos estaban sorprendidos de lo bien que jugaba.

Wilma decidió empezar a correr y a entrenarse. Resultó ser una magnífica corredora. Ya cuando cursaba el último año del colegio, la Universidad de Tennessee la observó y rápidamente ofreció becarla y entrenarla para que compitiera por la institución. Ella se entrenó en la universidad y cada vez lo hacía mejor. Tanto así, que fue seleccionada para correr en las olimpiadas de 1956, y, para sorpresa de todos, la joven que tuvo polio quedó tercera en la prueba de los 100 metros planos.

Pero Wilma sabía —como su madre le había recalcado siempre— que ella podía hacer todo lo que se propusiera, por eso se puso como meta ganar en las olimpiadas de 1960. Para esto se entrenó 12 horas diarias durante cuatro años, mientras estudiaba en la universidad. Llegaron las olimpiadas, y Wilma Rudolph, la pequeña que tuvo polio, obtuvo medallas de oro en las pruebas de los 100 metros planos, 200 metros planos y en postas. Wilma pasó a ser una heroína para los estadounidenses.

Regresando al modelo de la ilustración 1, la madre de Wilma le generó una creencia empoderante que era: «Tú puedes hacer todo lo que te propongas». A pesar de su polio y de todas sus limitaciones, a pesar de la discriminación, Wilma, con su creencia empoderante empezó su ciclo de éxito. Trabajó muchísimo, se entrenó primero para vencer la limitación de tener músculos débiles y luego para obtener el primer puesto. Wilma tenía una personalidad decidida, se hacía querer y construyó su suerte aprovechando las oportunidades de tener al entrenador de básquet cerca. Por último, a pesar de tener todas las excusas para no ser una deportista, ella interpretó sus adversidades como retos por superar. Se propuso retos increíbles: correr en las olimpiadas de 1956 y ganar una medalla de oro en las de 1960, y lo logró.

CAPÍTULO 7

APLICANDO EL MODELO: CASOS CHILENOS

Como mencioné en el capítulo de creencias, la experiencia indirecta se genera cuando una persona observa a un modelo hacer alguna conducta. En el libro se explicó cómo personas que tenían miedo a las serpientes lo vencían y cómo al observar a otro, con similares miedos, vencerlos, es más fácil hacer lo mismo. Es decir, sólo observando a una persona podían transformar sus creencias limitantes en empoderantes.

Además, se comentó que la experiencia indirecta se da también escuchando una historia o leyendo un caso. Al leer el caso de una persona que pudo superar una adversidad, el lector puede interiorizar creencias empoderantes que lo ayuden a superar sus propias adversidades. Pero la generación de creencias empoderantes resulta más fuerte cuando la persona que vive la experiencia es más similar al público que la lee.

Por ello quise que el libro tuviera casos chilenos. Quizá algunas personas que leyeron los casos de Chris Gardner y de Wilma Rudolph no se sientan tan identificadas. Algunos podrían pensar que es otra realidad, que es otra cultura, que son otras costumbres. Pero al leer casos nacionales de personas que salieron adelante, a pesar de las adversidades, es más probable que se sientan identificadas y las historias tengan mayor impacto.

Por lo mismo entrevisté a un grupo diverso de personas con el requisito de que todas fueran consideradas exitosas en sus ámbitos.

Al final de cada historia, comento cómo se aplican los conceptos planteados en el libro al caso en particular. Éstos son los siguientes:

Carlos Alberto Délano
Alberto Plaza
Juan Sutil
Iván Zamorano

Carlos Alberto Délano

Ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, actualmente es socio y presidente del Grupo Penta, uno de los *holdings* empresariales más importantes del país, administrando activos por más de 30.000 millones de dólares.

Sus principales inversiones están en las áreas de previsión, seguros, financiera, salud, inmobiliaria y educación. Sin embargo, a lo largo de su vida ha tenido que recomenzar varias veces, lo que lo convierte en un verdadero emprendedor.

«La suerte tuvo mucho que ver en mi vida. Ésta existe, pero hay gente que la busca más que otra. Yo me considero un buscador de la suerte. Por ejemplo, nunca dejo de leer la parte del diario de remates, leo todos los avisos, hasta el de los neumáticos, me entretiene saber los precios de mercado. Cuando me subo al taxi le pregunto al taxista cuánto gana, y cuántos pasajeros recoge, y si tiene una flota, me entretengo multiplicando y entendiendo su negocio. Soy curioso. Incluso recuerdo que estaba en mi matrimonio civil, haciendo la fila para casarme, y empiezo a preguntarle a la persona que atiende el café. Le converso al mozo, le pregunto quién es el dueño, y cuántos cafés vende y luego empiezo a visualizar sus números. Lo hago por entretención. Esta curiosidad, el estar alerta a las oportunidades ha sido fundamental en mi éxito en la vida.

Tuve suerte también porque nací en una familia de empresarios. Mi abuelo trajo el negocio de las casas prefabricadas a Chile y luego lo siguió mi padre. Cuando entré a la universidad nunca pensé emplearme, siempre supe que sería empresario.

Pero cuando terminé la universidad, estaba el gobierno de Allende y le habían tomado la empresa a mi padre. Aunque en ese momento podía parecer mala suerte, fue lo mejor que me pudo pasar en la vida. Entré a trabajar al conglomerado económico más grande de Chile en ese momento, más innovador y moderno del país, el grupo Cruzat-Larraín.

Entré al rubro de los seguros, un rubro muy poco conocido en ese momento, no existía competencia en Chile. Aprendí el tema de los seguros, que es un negocio diferente, que tiene un idioma muy especial. A partir de ese momento, decidimos, junto a mi, gran amigo y socio Carlos Eugenio Lavín, hacer una compañía de seguros generales, y comenzamos a formar lo que hoy es el grupo Penta, un grupo económico que, sin ser el más grande del país, me atrevería a decir que es el más completo en el ámbito financiero, ya que cuenta con un banco de inversiones, con dos compañías de seguros, con una administradora de fondos de pensiones, con clínicas privadas de excelencia, con administradoras de seguros de salud previsual, con administradoras de fondos de inversión, con negocios inmobiliarios y hoteleros, con negocios agrícolas y hasta con una universidad privada, la Universidad del Desarrollo, que es nuestro más querido emprendimiento, ya que en ella formamos profesionales de excelencia para Chile.

En los comienzos, en Cruzat-Larraín, me tocó modernizar la parte comercial de los seguros. En lugar de que los directores traigan clientes, armé una fuerza de ventas y formé agentes. Luego ayudé al grupo a crear una compañía de seguros de vida. Después, en los 80, en Chile se abrieron las AFPs, y la gente del grupo me buscó para manejar la parte comercial, reclutar vendedores y dirigir la fuerza de ventas. Formamos la AFP Provida, la cual llegó a tener 45 por ciento del mercado. Luego formamos la Isapre Cruz Blanca.

Yo siempre tenía el bichito de ser empresario, recuerdo que, cuando tenía veinticuatro años, en la empresa nos ofrecieron la posibilidad de comprar un auto pagando una cuota

de 250 dólares al mes. Recuerdo que lo pensé y dije que no por dos motivos: primero quería ahorrar un capital y en segundo lugar no quería acostumbrarme a estar demasiado cómodo. Además, si seguía ese camino, siempre sería un empleado y jamás un empresario.

Quise hacer una empresa propia, así que decidí meterme en el mundo de la construcción. Quería experimentar con algo tangible, ya que hasta ese momento trabajaba en seguros, que es un negocio de intangibles. Me compré un sitio de 15.000 metros, hice 15 casas, las vendí y luego hice 50 más, también las vendí, me iba excelente. Trabajaba 12 horas diarias como empleado en el grupo Cruzat-Larraín, pero luego salía de trabajar y me dedicaba a la construcción por mi cuenta. Me asociaba con distintas personas, pero yo siempre veía la parte comercial.

Pero llegó el año 82 y se vino una terrible recesión en Chile. El PBI cayó 14 por ciento, la tasa de interés de los préstamos subió de 8 a 20 por ciento. Al grupo Cruzat-Larraín lo intervinieron, no seguí como empleado, y en mis negocios personales entré en severos problemas. El mercado inmobiliario se paró en seco, habíamos comprado —con mi socio— veinte hectáreas urbanas en La Florida, una comuna emergente del gran Santiago, para hacer cientos de casas, y había construido cerca de cien. Pero ahora nadie quería comprar, y no sólo eso, el terreno que había adquirido a 12 dólares el metro, ahora valía 1 dólar el metro cuadrado. Literalmente estaba quebrado. Decidí dejar mi casa, para pagar mis deudas, reducirme e irme a una casa que mi padre me prestó para vivir. En ese momento tenía seis hijos y se venía uno más en camino. Hoy son nueve.

Gracias a Dios, mi padre me enseñó a tener una buena relación con el dinero, a ser el mismo con o sin él, a transmitirme la creencia de que no todo es la plata. Hay gente que no resiste el cambio de posición. La sociedad chilena es muy premiadora y castigadora. En Estados Unidos si a alguien le fue mal, le dan una segunda chance. Aquí al que le va bien, todos le piden consejo, pero si le va mal, cae en tragedia. A mí no me pedían muchos consejos, muy distinto a lo que me sucede en la actualidad, y soy el mismo.

Ante esta situación tan complicada que enfrentaba, fui a dar la cara al banco. Les dije: ‘Soy un ejecutivo, tengo un buen sueldo y les puedo ofrecer pagar el 70 por ciento de mi remuneración mensual por quince años’. Después de ese tiempo mi hija de seis tendría veintiuno. Les dije que no quería tener deudas cuando mi hija cumpliera esa edad. Hipotequé mi sueldo por años, pero me quedé con algunos terrenos. Sabía que si hacía bien las cosas, con estos activos podría salir del hoyo y reconstruir mi patrimonio.

El banco decidió ayudarme, sintieron que había sido sincero y transparente. Nos quedamos con la deuda del sitio de La Florida y las casas poco a poco se terminaron de vender. Mi madre, que jamás había ido a mi lugar de trabajo, un buen día me visita en la oficina y me dice: ‘Parece que no les está yendo muy bien por acá, así que le he traído un santito’. Era Santa Rita de Casia, la ‘abogada de las causas imposibles’.

Parece que el santito de mi madre nos ayudó. Como leía todo el tiempo los remates en el diario, se remataba un fundo en La Florida. Miré la dirección y me di cuenta que estaba cerca de mi sitio de veinte hectáreas. Cuando visité el lugar noté que la única salida a la calle de este fundo era por mi sitio. Me fui al banco y los convencí,

compramos el fundo en medio dólar el metro e hicimos como mil casas y salí de la deuda de la construcción. Mientras tanto, mensualmente pagaba la otra deuda con el compromiso adquirido de dar el 70 por ciento de mi sueldo.

Con mi socio nos habíamos quedado con un sitio muy bien ubicado y queríamos hacer un proyecto ahí para poder librarnos de las deudas. Así que fuimos al banco y les ofrecimos hacer un edificio de 15 pisos, pero nos lo rechazaron. Me dijeron que estábamos locos, pero que les trajera otros proyectos. Un día estábamos con mi socio viendo como siempre la sección de remates del diario y leímos un remate de acciones de un porcentaje relevante de una compañía de seguros de vida. Inmediatamente vi la oportunidad y la llevé al banco, les propuse vender el sitio y comprar el 7 por ciento de la compañía. Me parecía una súper buena oportunidad porque yo conocía ese negocio y estaba a un excelente precio. El banco aceptó y con mi socio, Carlos Eugenio Lavín, la compramos. Después de adquirir el 7 por ciento de la compañía de seguros de vida, hicimos una negociación con los demás dueños que además poseían una compañía de seguros generales que querían vender. Así, canjeamos el 7 por ciento de la compañía de seguros de vida por 70 por ciento de la compañía de seguros generales. Habíamos manejado empresas de seguros, conocía el tema y sabía que podía irme bien.

Tuvimos suerte porque en ese momento había muchas oportunidades para empresas de seguros. La mayoría de estas empresas chilenas pertenecían a grupos económicos que no lo veían como su negocio principal. En cambio nuestro único negocio era la compañía de seguros y éramos expertos en el rubro. En dos años llegamos a ser la compañía número dos en el mercado.

Se dio la suerte también de que se vendió la AFP Cuprum, en ese momento la AFP más chica del mercado, y aprovechamos la oportunidad y la compramos. Nuevamente, teníamos la experiencia de haber manejado AFPs anteriormente. Decidimos concentrarnos en el segmento *premium* del mercado y hoy día Cuprum es la AFP más rentable del sistema y maneja el 18 por ciento de los depósitos. Luego hicimos una isapre y después una compañía de seguros de vida. Llegamos, en su momento, a ser el principal accionista del Banco de Chile, el banco privado chileno más importante del país.

Si tuviera que pensar los componentes más relevantes para ser un buen empresario, lo primero es la señora. Mi esposa me apoyó en todo. En las buenas y en la malas. Cuando tuvimos que irnos a vivir a la casa de mis padres, no me dijo ni una palabra, en todo momento me apoyó.

El segundo, tener un buen socio. Con Carlos Eugenio, siendo ambos de personalidades diferentes, nos entendemos muy bien, porque antes que nada valoramos la amistad, y a partir de ello nace la gran confianza que nos tenemos y que ha sido la clave de nuestro éxito empresarial.

El tercer componente es saber tener una buena relación con el dinero. Como dije antes, no creérsela, no pensar que uno tiene mejores genes cuando le va bien, es decir, saber administrar el éxito. Pero también hay que saber administrar el fracaso y cumplir y dar la cara con tus compromisos».

Comentario de David Fischman: cuando entrevisté a Carlos Alberto Délano, me recordó lo explicado en el libro sobre la suerte. Alberto es una persona que construyó su suerte y que tiene todas las cualidades de las personas que la atraen. En primer lugar es una persona extrovertida, amigüera, con una amplia red de contactos que lo ayudaron en su camino. En segundo lugar, Carlos Alberto es una persona que está buscando oportunidades constantemente, leyendo los remates en el diario, conversando con las personas, observando, tomando nota sobre nuevas ideas. Es observando los remates publicados en el diario cuando se entera de la oportunidad de la compañía de seguros. En tercer lugar, es una persona que sigue su intuición como se ha visto en la historia. Finalmente, es alguien que cree que tiene buena suerte y genera una profecía que se cumple a sí misma.

Alberto Plaza

Es cantante y compositor, triunfador en Chile y Latinoamérica, gracias a su gran talento y sencillez. Cuenta con más de quince discos lanzados y más de mil conciertos ofrecidos en América Latina. Goza de un increíble reconocimiento y prestigio como intérprete, que lo ha llevado a vender más de un millón de copias.

Una de las consecuencias más importantes que ha traído su música es la creación de la fundación «Voy a Cambiar el Mundo», dedicada a luchar contra el maltrato infantil y al trabajo social con niños en varios países de Latinoamérica. Esta fundación es el fruto de la unión del llamado «Club de amigos de Alberto Plaza », sus fans, que deciden enfocar sus esfuerzos en esta causa apoyados por el cantautor chileno. Dos de sus sedes más activas se encuentran en Colombia. Actualmente está radicado en Estados Unidos.

«Desde los cinco años que toco la guitarra. A mi familia le encantaba que tuviera este *hobby* hasta que decidí que quería dedicarme profesionalmente a él y ser músico. En ese momento, los mismos que me habían animado y felicitado por mi canto me empezaron a desanimar. Había mucho miedo, la carrera musical no estaba en el menú en mi familia. Tenías que ser ingeniero, abogado o médico. La percepción era que si seguías la carrera musical te podías perder en un mundo bohemio, sin tener la capacidad de sustentar una familia. Era el camino directo a morirse de hambre.

Entonces, influenciado por mi familia, tratando de no decepcionarlos, decidí seguir la carrera de Ingeniería Civil en la universidad. Pero yo sabía que la música era lo mío. Como no me gustó, al año siguiente me cambié a Ingeniería Comercial, pero era más de lo mismo, no me apasionaba, no me interesaba, sólo quería estar con mi guitarra. Así es que también renuncié a esa carrera.

Un día, a los diecinueve años, pasé por Viña del Mar en invierno y tuve la oportunidad de ir al anfiteatro de la Quinta Vergara, donde se realiza el Festival de la Canción de Viña del Mar. Como estaba vacío pude entrar y me acerqué al escenario. Me incliné y puse una mano en el suelo y en ese momento tuve una visión muy clara: supe que pronto iba a

estar parado en ese escenario cantando mis canciones y que dedicaría para siempre mi vida a la música y la poesía. Aun así, hice un último intento por ser ‘normal’ y entré a estudiar Publicidad. Estando ya en segundo año, decidí mandar una canción al concurso del Festival de Viña y ver en qué medida mi intuición era correcta. Mandé la canción ‘Que cante la vida’ y obtuve el tercer lugar con la Gaviota de Plata; el premio al ‘Artista más Popular’ y el premio a la ‘Revelación Joven’. En ese momento, mi canción empezó a sonar en todas las radios. Mi intuición era correcta, debía dedicarme a la música. En Publicidad me sentía bien, era una carrera más creativa y más libre. Una parte de mí, quizás influenciada por mi entorno familiar, no quería soltar la seguridad de una carrera tradicional, pero otra parte de mí quería desesperadamente empezar a volar en la música.

Entonces la discográfica RCA me llamó y me invitó a sacar mi primer disco. El álbum se convirtió rápidamente en un súper éxito. Empecé a recorrer todo Chile dando conciertos. Dejé mi carrera de Publicidad y me dediqué enteramente a mi pasión. Ahora mi familia sí me apoyaba. Me empezó a ir muy bien económicamente, me casé y lo que a muchos les parecía un sueño imposible, el vivir de la música, se hizo realidad para mí.

Pero después de unos años empecé a sentir el dolor de la fama. Yo cantaba para alegrar, para ayudar, quería que mi obra se hiciera famosa, pero a mí no me gustaba serlo. Empecé a sentirme acosado por personas que querían un autógrafo o una foto. No podía salir a la calle sin que la gente me reconociera. Empecé a guardarme, a no salir, a volverme más introvertido y al final construí una prisión en mi casa. Fue una época muy oscura para mí, perdí mi matrimonio, perdí mi norte, mi balance, mi felicidad. En ese momento, no sabía por qué me molestaba tanto ser famoso, que me pidieran autógrafos. Pero empecé a vivir un infierno de emociones y pensamientos negativos, no estaba contento conmigo mismo, no estaba contento con la vida. Como consecuencia de mi estado emocional, terminé quebrado económicamente, sin dinero, viviendo en una pequeña casa estudio de la cual no salía. Estaba con el alma en bancarrota.

Pero a veces en la vida uno tiene que estrellarse bien contra el piso, tocar fondo para luego rebotar. Recuerdo que una noche iba saliendo de un bar totalmente borracho, tambaleándome, y me encontré con un cantante cubano que conocía y me dijo: ‘Alberto qué tristeza, yo admiro tu obra, sé lo que vales y mira en el estado que estás, realmente me has decepcionado’.

A la mañana siguiente no recordaba nada de lo que había ocurrido, excepto las palabras del cubano. Es como si sus palabras se hubieran grabado en mi cerebro y no las podía sacar de mi mente. En este momento es que tomé la decisión de cambiar y hacerme responsable de mi vida. Conocí a mi segunda esposa, me enamoré, me ilusioné con la vida nuevamente y empecé a producir la música que me gustaba crear.

Vinieron grandes éxitos, no sólo en Chile, sino que en muchos países de Latinoamérica. He seguido produciendo, dando conciertos y viviendo exitosamente de la música. Ahora tengo cincuenta años, me siento una persona totalmente feliz y siento que lo mejor de la vida aún está por venir, pues tengo muchos más proyectos que recuerdos. Tengo plena conciencia de que nunca voy a estar menos bien que ahora».

Comentario de David Fischman: Alberto es una persona que tiene muy claro que las creencias, lo que poseemos en nuestra mente, tienen el gran potencial de convertirse en realidad. Como él mismo dice, el universo se confabula para hacer nuestros sueños una realidad. Cuando él de joven toca el escenario de la Quinta Vergara y traza su sueño, lo visualiza y lo siente, esto ayudó a su mente, por el mecanismo de consistencia, a convertirlo en real.

Juan Sutil

Es un emprendedor que comenzó muy joven a interesarse en los negocios. Recién salido del colegio, tuvo que comenzar a trabajar, por lo que no pudo seguir con los estudios universitarios. Así, a punta de esfuerzo y perseverancia, logró formar uno de los *holdings* de empresas del agro más grandes del país.

Actualmente, Empresas Sutil, sumando las filiales de las seis matrices en las que participa, concentra más de treinta empresas. Cada una de las compañías ha logrado posicionarse en el mercado cubriendo una amplia gama de negocios.

«Yo tenía doce años, en el año 73, en una de las épocas más violentas que ha vivido Chile. Recuerdo cómo nos tomaron el campo los Tupamaros, recuerdo las balaceras, recuerdo incluso que yo tenía una pistolita como se ve hoy día a muchos niños de doce años en la ‘Primavera Árabe’. En Chile, más que una primavera, tuvimos un invierno duro, hubo pistolas de ambos lados, violencia e injusticia, tanto el país como mi familia se destruyeron económicamente.

Después del golpe de Estado, empezó a reconstruirse el país, pero mi familia estaba empobrecida y ahora las cosas eran diferentes. Si querías tener zapatos, tenías que trabajar y comprártelos tú mismo; mi padre nos formó en la más estricta austeridad. Austeridad significa pagar la cuenta de la luz, el agua, el teléfono y si alcanza, al pan le puedes poner jamón y si no alcanza, entonces será con dulce de membrillo, pero la cuenta de la luz se paga, la cuenta del gas se paga y los colegios se pagan; y si tenemos que comer ensalada con pasto recién cortado del jardín, habrá que comer ese pasto recién cortado.

Para poder ahorrar y pagar mis gastos empecé a hacer negocios. Compraba equipos de música de segunda mano en las casas pudientes y los vendía en los barrios populares. Compraba caramelos en el recreo y los vendía dentro de las clases en el colegio, donde los compañeros de curso estaban dispuestos a pagar más por ellos. Me puse a vender flores, caramelos y fruta afuera de mi casa, lavaba autos. Me fui armando un capital. Mi padre nunca me dio una mesada fija.

En el año 77 yo tenía dieciséis años y vinieron las primeras importaciones de autos japoneses; con un socio consignábamos autos, nos salíamos del colegio e íbamos a vender autos en las tardes. Nos fue bien por un tiempo, pero luego vinieron importaciones masivas de autos japoneses y tuvimos que salir del negocio. Luego me puse a distribuir corderos en los veranos; se los compraba a mi padre y los vendía por

partes haciendo una ganancia.

Al egresar del colegio rendí la Prueba de Aptitud Académica. Mi puntaje me permitía entrar a la universidad en La Serena o en Valparaíso. Pero mi padre enfermó de cáncer y el doctor en ese momento me dijo que a lo más tendría seis meses más de vida. Decidí entonces no ser una carga para la familia y me puse a buscar trabajo en Santiago. Conseguí uno en Ganadera Galaval, como asistente del departamento de productos agrícolas. Al inicio me encargaba del despacho de los camiones, después de la entrega de la liquidación a los clientes, luego empecé a hacer negocios de corretaje de cereales. Como mi familia tenía una trayectoria también dentro del sector, mi apellido me ayudaba a hacer negocios. Me levantaba a las 6 de la mañana, me iba hasta las 11 de la noche, atendía a los clientes los días sábados y domingos. Mientras otros jóvenes de mi edad se iban a discotecas, yo andaba comprando y vendiendo productos agrícolas en los campos. En ese momento yo trabajaba en una gran empresa y había alcanzado la máxima posición en ella como gerente del departamento de Productos Agrícolas, teniendo sólo veinte años. Pero en el año 81 vino una gran crisis económica y colapsó la compañía, se intervino la banca y me quedé sin trabajo.

Tuve la suerte de que me ofrecieran varios empleos, pero decidí que era momento de arriesgarme por mi cuenta. Abrí una oficina de *trading* con un socio. Así nace Sutil y compañía. Poco a poco fuimos creciendo y llegamos a manejar entre el 25 y 30 por ciento de lo que Chile consumía en trigo y maíz. Formé un equipo de primera, tuvimos muchos aciertos, pero me enfrenté a mi primera gran dificultad. Uno de nuestros clientes quebró, y como nos debía dinero, perdimos casi todo nuestro capital. Pero en lugar de abandonar el barco, asumimos la responsabilidad y dimos la cara. Poco a poco pudimos salir adelante. Recuerdo que en otra oportunidad cometimos el error de vender una gran partida de semillas de alfalfa y terminamos siendo estafados. Nuevamente, asumimos nuestra responsabilidad, hablamos con los clientes, llegamos a un acuerdo y resolvimos una vez más una dificultad. Así nos empezamos a hacer un nombre como empresa de seriedad y responsabilidad. Los agricultores eran pocos y comenzaron a pasarse la voz.

Una de las lecciones que aprendí muy joven es que como empresario hay que saber ganar, pero sobre todo, hay que saber perder. Cuando pierdes debes dar la cara, asumir la responsabilidad y seguir trabajando aún más duro.

A los veintidós años decidí casarme, lo que ha sido uno de los más grandes aciertos en mi vida. Me iba bien económicamente, ya me había recuperado de mis pérdidas, así que opté por diversificar en un nuevo negocio e invertir en una pesquera.

La pesquera se llamó Copromar. Partimos en Puerto Montt, vendíamos merluza austral y mero, principalmente. Invertimos con unos socios mucho dinero, les dimos plata a los pescadores artesanales para que pudieran comprar redes, motores e insumos y pescar más. Habíamos invertido mucho dinero y me di cuenta de que había un mercado negro adentro del agua. Los pescadores sacaban muchos meros, pero sólo llegaban algunos a tierra, el resto lo vendían en altamar a nuestras espaldas. En otras palabras, nos estaban estafando. Si bien tenía varios socios y no tenía el control, yo había dado mi nombre al banco. Al final, la empresa estaba quebrada y nuevamente tenía que enfrentar

un fracaso. Recuerdo que fui al banco BBVA, les expliqué la situación, les compré las acreencias y yo mismo disolví la empresa. Fue un trago amargo, perdí un tercio de mi capital que lo había formado con mucho esfuerzo. Este fracaso me enseñó una lección muy importante que aprendí con sangre: ‘A los negocios hay que incorporarles un control de gestión’. Parece una lección evidente el día de hoy, pero en ese entonces, el control de gestión era una cosa rara en las empresas.

Había perdido dinero, tiempo y esfuerzo, pero mi espíritu emprendedor seguía totalmente encendido. En el año 83 me asocié con Víctor Mollery, sembramos la primera plantación de espárragos en Chile, fuimos pioneros y nos fue muy bien. Simultáneamente empezamos a plantar frambuesas y arándanos, y formamos la empresa Hortifrut. Hoy día la segunda compañía más grande del mundo en la categoría de *berries*. En el 2009, vendí mi participación, después de 25 años de sociedad, por circunstancias que explico a continuación.

Una vez encaminada la empresa Hortifrut en los años 80 comencé a mirar otras opciones. Ahí surgió la empresa PacificNut. Nos dimos cuenta de que había una oportunidad en el mercado de las nueces porque existían muchos intermediarios para llegar al cliente final. Anteriormente sólo se vendía la nuez entera, nosotros empezamos a dividirla y ofrecerla sin cáscara entre otras alternativas de formatos y colores. Al comienzo, cuando quisimos vender nuestro producto, la empresa parecía un nuevo fracaso pues no había demanda. Pero mi socio Eduardo Yáñez se recorrió Brasil, Argentina y Ecuador, y logró conseguir los primeros clientes. Al poco tiempo habíamos tomado toda Latinoamérica y PacificNut era un negocio extraordinario, pero el 2008 vino la crisis internacional. Teníamos decenas de contenedores viajando hacia Europa y otras partes del mundo, pero las empresas ya no tenían el mercado ni la liquidez para aceptarlo. Nos decían que ya no querían el contenedor, pero ya no se podía hacer nada. Perdimos el 50 por ciento del patrimonio de la compañía entre el 2008 y el 2009, y nuevamente tenía que afrontar una enorme dificultad.

Tuve que dar la cara frente a los productores y hacerme responsable. Es aquí donde decidí vender mi participación en Hortifrut para poder salvar la empresa y reforzar las otras compañías como Coagra, Viña Sutil y otras con los aumentos de capital que permitían capear la crisis *subprime*. Asumimos la pérdida de la crisis, pero luego nos recuperamos rápidamente y salimos muy fortalecidos.

Entramos a fines del 94 en el negocio de las cooperativas agrarias, comprando los derechos de los cooperados y así nació Coagra S.A. Al final logramos manejar el 20 por ciento de las necesidades de la agricultura en Chile en toda la gama de agroinsumos que el agricultor requiere para trabajar sus campos. Posteriormente nos convertimos en una sociedad anónima. Pasamos de vender 10 millones de dólares el año 1994 a 250 millones de dólares en la actualidad.

En mi vida he ganado y perdido mucho dinero. He tenido aciertos y he tenido equivocaciones y dificultades, pero sabía que tenía que salir adelante por mi cuenta, no tenía a nadie a quien ir a llorarle mis problemas. De pequeño yo leía las historias del holocausto y la sobrevivencia de los judíos. De cómo personas pudieron salir de un

campo de concentración, rehacer su vida, llegar a un país de otra lengua y tener que sobrevivir haciendo cualquier cosa con tal de tener un pan en la boca. Cuando pasaba mis dificultades, me recordaba de estos héroes y de cómo mis problemas no eran nada al lado de los de ellos que supieron superar».

Comentario de David Fischman: La historia de Juan Sutil nos muestra a un luchador, a una persona que desde muy niño tuvo que encarar la vida y autosostenerse. De una persona que tuvo que enfrentar muchas dificultades, como perder la mayoría del capital de su empresa en varias oportunidades. Tuvo que enfrentar varias estafas, y crisis internacionales. Pero a pesar de lo grave de las situaciones, siempre dio la cara, se hizo responsable y supo interpretar positivamente la situación para poder seguir perseverando. Como el mismo Juan dice, «es importante en la vida aprender a perder». Juan sabe perder porque aprendió a hacerlo en su camino al éxito. Pero hay algo que Juan nunca perdió: la esperanza de que en el futuro él sí alcanzaría sus metas a pesar de las dificultades.

Iván Zamorano

Considerado uno de los mejores futbolistas en la historia de Chile y uno de los mejores cabeceadores de la historia del fútbol mundial. Por varios años fue el capitán de la Selección Nacional, en la que marcó 40 goles, incluyendo 6 en las Olimpiadas de Sídney. Jugó profesionalmente en Chile, Suiza, España, Italia y México, vistiendo entre otras las camisetas de equipos como FC St. Gallen, Sevilla F.C., Real Madrid, donde ganó el trofeo Pichichi 1994-1995, Inter de Milán, Club América y Colo-Colo. En 1998 fue nombrado embajador de buena voluntad en Chile por la Unicef.

«Nací en La Legua, en un barrio muy estigmatizado de Santiago, con muchos problemas sociales. Gracias a la influencia de mis abuelos, hombres y mujeres con una profunda vocación social, me formé. Para ellos, donde había una oportunidad de ayudar y estar cerca de la gente más necesitada, ahí había que estar.

Mi madre y padre se conocieron en una cancha de fútbol, mi papá jugaba fútbol *amateur*, él siempre soñó con ser jugador profesional, pero como tenía que trabajar duro para mantener a la familia, renunció a su sueño. Pero él vio en mí una persona con talento y capacidad de llegar a ser un jugador profesional. Todo niño sueña con convertirse en un jugador profesional de fútbol. Recuerdo que a los ocho años tenía un palo que usaba de micrófono y una grabadora donde me entrevistaba a mí mismo:

—Aquí tenemos a Zamorano, el goleador del partido, cuéntanos cómo lo hiciste.

—Bueno en realidad...

El sueño de mi padre se convirtió en mi sueño, y ahora los dos soñábamos juntos. Mi padre me decía: ‘Jugadores buenos hay miles, usted tiene que trabajar para ser el mejor. El talento sólo es un 10 por ciento, el otro 70 por ciento es perseverancia, esfuerzo,

sacrificio y el otro 20 por ciento es un *coach*, un amigo que te guíe, que te oriente, y esa persona voy a ser yo'. En otras palabras, desde que tenía diez años mi padre me repetía y repetía que el éxito no era sólo talento, sino las horas de esfuerzo, práctica y sacrificio. Sus palabras se me grabaron en la mente.

Mi padre trabajaba manejando un camión, yo lo acompañaba los sábados y luego pasábamos a jugar fútbol. Recuerdo que me iba excelente jugando, que metía varios goles. La gente se acercaba a mi padre y le decía: 'Tu hijo es un fenómeno, tu hijo es grande'. Pero él se acercaba a mí y me decía: 'El fútbol es el día a día, hoy estuviste bien, pero es importante que pongas los pies en la tierra'. En otras palabras, me volvía a repetir el mensaje que el éxito sólo venía con esfuerzo, con trabajo y que no había que embriagarse con los aciertos. Sin embargo, años después, mi madre me contó que mi padre llegaba a su cuarto después de los partidos y le decía a ella: 'Mi amor... el niño es un fenómeno, es extraordinario. Seguro va a jugar en el Colo-Colo y la Selección Nacional'. Pero él nunca me lo dijo directamente, quería que yo tuviera los pies en la tierra, que me siguiera esforzando. No quería que me conformara con lo que ya había logrado, quería que siguiera creciendo, mejorando y que nunca me quedara en la mediocridad. La conexión con mi padre era muy especial, era mi maestro, mi guía, mi inspirador.

Pero esto terminó abruptamente a mis trece años, cuando él falleció de peritonitis, con una infección tremenda que los médicos no pudieron salvar. Su muerte me afectó mucho. Él era el compañero de mis sueños, se extinguía mi principal motivador, la persona que traía comida a la casa, la que nos daba seguridad, educación. Fue el golpe más duro de mi vida.

No pude llorar la muerte de mi padre como hubiera querido. Hubo voces que me decían que tenía que ser fuerte, que no podían verme llorar, que yo ahora era el hombre de la casa. Me quedé en casa con tres mujeres, mi madre, mi abuela y mi hermana. Había que cambiar. Empecé a trabajar, hice muchas cosas: trabajé de *junior*, de recogedor de basura. Mi madre también comenzó a trabajar para que nada nos faltara. Fue una etapa muy dura.

Mi rutina diaria era muy exigente, estudiaba en las mañanas, luego me iba a entrenar hasta muy tarde. Los fines de semana me los pasaba trabajando para ganar algo de dinero.

El sueño de mi padre era que yo jugara en el club Colo-Colo. Decidí hacer una prueba para ver si lograba entrar al club, a las series infantiles. Recuerdo que ese día había como 500 niños, nos hicieron jugar partidos y metí muchos goles. Estaba seguro de que iba a entrar al club. Pero se me acercó un directivo y me dijo que jugaba bien, pero que era muy flaco y muy chico, así que me rechazaban. Me sentí pésimo, sentía que la vida era injusta, no me rechazaban porque jugaba mal, sino porque no tenía el físico que ellos querían. Recuerdo haber pensado a esa edad que tenía dos caminos al frente. O echarme a morir, deprimirme y llorar o luchar y entender que la decisión de una persona no podía definir mi futuro. Opté por la segunda, regresé a mi barrio y en dos meses tenía una propuesta para jugar en la selección infantil del club Cobresal. A los trece años empezaba

mi etapa competitiva en el fútbol.

Una de mis fortalezas era cabecear, mi madre me colgaba una flor de una lámpara en la casa. Cuando yo llegaba a la casa, mi meta era darle a la flor con la cabeza. Estuve intentando durante meses darle a la flor, pero no podía. Recuerdo claramente que un día lo intenté con toda mi alma y pude finalmente alcanzar la flor, me sentía increíble. Al siguiente día intenté nuevamente, pero no pude, entonces seguí tratando. Después me enteré de que mi madre me había subido la flor para seguir retándome; tal como lo hacía mi padre, mi madre me seguía enseñando que el éxito viene de horas de práctica, de superación, de esfuerzo. El juego terminó un día que destrocé la flor y la lámpara de paso.

Me fue bien en Cobresal, fui goleador de todas las series hasta que salí del colegio y rendí la Prueba de Aptitud Académica porque quería estudiar Educación Física. Pero tuve otra decepción, no me fue bien, no pude alcanzar una vacante. Fue otro golpe más en mi vida, pero mi madre me dijo: ‘Tranquilo, la oportunidad llegará. Yo te voy a apoyar, hijo, en tu sueño y estoy segura de que lo harás realidad’.

A los 5 meses, en octubre de ese año, llamaron a mi madre y le dijeron que me querían para jugar como profesional en el equipo Cobresal. Estaba feliz, nuevamente en el rumbo de mis sueños. Con un sueldo de \$6.000 que me hacía sentir millonario, aunque me alcanzara para comprarme sólo un pantalón en cuotas. Recuerdo que llegué al norte, donde quedaba la sede de Cobresal, y teníamos que presentarnos. Éramos tres muchachos nuevos. El primero dijo: ‘Yo soy Patricio Beltrán, tengo diecisiete años y juego de delantero centro’, el segundo dijo: ‘Soy Vicente Lobos, tengo dieciocho años, juego de mediocampista’. Cuando me tocó presentarme, dije: ‘Soy Iván Zamorano, tengo diecisiete años, juego en toda la delantera y vengo a triunfar’. La gente se río de mí, pero yo tenía claro mi objetivo, el fútbol era mi sueño y estaba dispuesto a dar todo por él, a sacrificarme, a esforzarme.

A los dos meses debuté en Cobresal, y lo hice bien, no metí goles, pero logré un buen partido. Tuve suerte porque se habían lesionado los dos centros delanteros, y por eso pude jugar a esa edad. Pero después se recuperaron y el técnico me dijo que no tenía posibilidades de jugar en el equipo por mi juventud. Me dijo que me fuera a préstamo y jugué por un año en Segunda División. No era lo que yo quería, pues prefería estar en Primera, me había hecho ilusiones, pero acepté el reto con humildad. Me fui a jugar a Cobreandino y en los partidos me agarraban a patadas; fue muy duro, era un fútbol muy agresivo. Pero a medida que fui jugando me convertí en el goleador y empecé a hacerme un nombre en el fútbol chileno. Me maltrataban a patadas, salía sangrando, pero aprendí, maduré. Estuve siete meses en Segunda División y reflexioné en perspectiva, siento que me hizo bien, me endureció, me dio cancha, me dio un nombre por mis 27 goles en el campeonato de segunda. Con toda esta experiencia, el siguiente año regresé a primera división y me pusieron de titular en Cobresal.

Me fue espectacular los dos años que ahí estuve. El primer año fuimos campeones y fui el goleador del campeonato. Aquí es donde recibo mi sobrenombre de ‘Bam Bam’, empecé a aparecer en todos los medios de comunicación y comencé a hacerme

conocido.

Después de dos años en Cobresal, me compró el equipo Boloña de Italia. Llegué a este país y coincidentemente se volvió a repetir el patrón de decepciones en mi vida. Me dijeron que era muy joven, que no estaba preparado para el fútbol italiano, que me iban a mandar a Suiza. Es como si la vida se confabulara para poner vallas en mi camino. Nuevamente me vi enfrentado a dos caminos, o echarme a morir, deprimirme, llorar o a tirar para adelante con humildad. Seguí este último y decidí aceptar el reto y viajar a Suiza. Sabía que tenía que trabajar duro y empezar a hacerme un nombre en Europa.

En Suiza me fue extraordinario, pero me costó adaptarme al idioma y a la mentalidad. Pero este país me hizo mejor persona, aprendí la importancia del orden, de la estructura, de la puntualidad, de la disciplina y del respeto.

Fui goleador del campeonato suizo con 22 goles, yo estaba tan feliz que le pedí al presidente del club que me comprara al Boloña. Llegaron más chilenos, aprendí alemán, me traje a mi familia, estaba feliz. Fueron dos años de experiencia, madurez, para seguir escalando. Empezaba a hacerme un nombre en Europa, y al cabo de dos años me buscó el Sevilla de España.

Acepté el reto, el Sevilla tenía un fútbol más exigente. El primer año fue muy bueno, el segundo también. Sin embargo, sin que yo lo supiera, uno de los mejores equipos del mundo, el Real Madrid, me estaba observando. El equipo necesitaba reemplazar al delantero Hugo Sánchez y pensaban que yo podía hacer un buen papel. El mismo día de la boda de mi hermana, en Santiago, recibo la llamada de mi agente diciéndome: ‘Iván, te felicito, ya eres del Real Madrid’. Finalmente las copas de champaña no fueron porque se casaba mi hermana, todos estaban celebrando conmigo cómo me acercaba cada vez más al sueño de mi vida.

Llegué al Real Madrid, estaba en las ligas mayores y a diferencia de otras ocasiones, esta vez empecé de titular desde el principio. El primer año me fue espectacular, quedé a un gol de ser el máximo goleador. La gente se encariñó conmigo, fui el mejor jugador iberoamericano. El primer año hice 27 goles, ahora estaba en el segundo año y no venían los goles, empezaba a desesperarme.

Como delantero uno vive del gol, cuando uno no marca goles se le mueve la cabeza, empieza a perder la confianza. Empecé a preocuparme porque no marcaba, me ponía a pensar y a reflexionar qué estaba haciendo mal y cada vez me obsesionaba más. La gente decía que me habían hecho ‘mal de ojo’, me regalaban cadenas con cruces y todo tipo de amuletos.

Pasó un mes sin goles, luego dos meses sin goles y cuando ya estaba llegando a los tres meses empecé a entrar en crisis. Me decía a mí mismo: ‘Tengo que hacer algo, esto no puede seguir así’. Empecé a entrar en un círculo vicioso, yo entraba a la cancha sólo pensando en hacer goles y los goles no ocurrían. Esto me preocupaba más y me obsesionaba más y me alejaba aún más de los goles. Empecé a perder el amor por jugar al fútbol.

Decidí que tenía que hacer algo diferente, me propuse volver a recuperar la alegría de jugar, decidí nuevamente empezar a divertirme en la cancha. Entonces cambié, recuperé

mi amor por el fútbol y vinieron los goles. Al final del año hice sólo 14 goles, pero ya había recuperado mi ritmo. Sin embargo, este segundo año no me ayudó con el entrenador que llegó el tercer año al Real Madrid, Jorge Valdano.

Valdano me llamó a una reunión y me dijo: 'Iván, te quiero decir que yo vine a cambiar las cosas y tú no estás en mis planes. Si tienes una posibilidad de jugar en otro equipo, mejor es que la tomes, porque si te quedas no vas a jugar mucho'. Yo le contesté: 'Te respeto, pero yo tengo muchas oportunidades y me han llamado, pero sabes, yo quiero triunfar en el Real Madrid. El año pasado no fue bueno, pero estoy seguro de que yo puedo dar lo que hice el primer año, dame la oportunidad de quedarme y no te voy a defraudar'. Él me respondió: 'Si te quieres quedar vas a ser el quinto delantero, en otras palabras no vas a jugar'. Yo le insistí: 'Perfecto, no te preocupes, me gustan los desafíos, en mi vida nada ha sido fácil y te voy a demostrar que sí puedo hacerlo'.

Valdano empezó una dura lucha en mi contra a través de los diarios. Les decía a los periodistas que no contaba con Zamorano, que si me quedaba sería el quinto delantero. Estos comentarios en la prensa eran muy duros, pero yo me propuse que mi lucha no era en los medios, sino en los entrenamientos. Allí tenía que hacerle saber que tenía entereza para salir adelante. Nuevamente pensaba que una decisión de una persona no podía cambiar mi futuro. Todos me decían que me fuera a otro lado. Me decían: '¿Para qué te quedas con una persona que no te quiere?'. Realmente tenía muchas ofertas de varios equipos; sin embargo, yo me decía a mí mismo que no me iría, que seguiría triunfando en el Real Madrid, que mi futuro no dependía de lo que pensara una persona.

Los primeros partidos efectivamente no jugué, luego me hacía jugar sólo 15 minutos y metía un gol. Me ponía 10 minutos en otro partido y gol. Luego empecé a entrar un segundo tiempo completo y ya al quinto partido de la pretemporada entré de titular. Comencé la liga del campeonato de titular e hice un gol a los 12 segundos, Sevilla-Real Madrid, a los 5 minutos hice el segundo gol. Comencé el campeonato con dos goles y llevé al Real Madrid a ser campeón. Así, faltando sólo tres minutos para el final del partido, hice el gol del triunfo jugando contra Deportivo de La Coruña. Fue el año más exitoso en mi carrera, fui el goleador del campeonato, mejor jugador iberoamericano, mejor jugador extranjero, el cuarto mejor jugador de la FIFA. Para mí este año confirmó todo lo que me había enseñado mi padre, que jugadores buenos hay miles, pero para ser el mejor se requiere de muchísimo esfuerzo. Había aprendido que el éxito no depende de lo que digan o hagan otras personas, que el éxito depende de uno.

Mi carrera siguió en ascenso. Me quedé cuatro años en el Real Madrid. Luego quise seguir aprendiendo y me fui al Inter de Milán y pasé con éxito cinco años en este equipo. El tiempo pasó, llevaba trece años fuera, empecé a echar de menos mi casa, mi país y quería acercarme y me fui a México, al América. Estuve tres años, y logramos ser campeones como equipo. Después de ese período decidí ya volver a Chile. Tenía otras ofertas como Japón y Estados Unidos, entre otras, pero quise volver a mi país.

Yo siempre había querido jugar en Colo-Colo, pero el club estaba en quiebra y no podían pagarme. Así que decidí hacerlo gratis. Me di el gusto de jugar los últimos seis

meses de mi carrera sin cobrar y lo disfruté muchísimo. Es donde sentí a mi papá más cerca. Fueron los meses más maravillosos de mi vida. Había jugado en los equipos más importantes del mundo, pero no había podido jugar en el equipo que me rechazó, en el equipo con que mi viejo soñaba. Al final cumplí su sueño y también el mío».

Comentario de David Fischman: Iván tuvo la gran oportunidad de tener un padre y una madre que confiaron en él, que creyeron en sus sueños, que tenían altas expectativas sobre su desempeño. Además su padre instaló en su mente creencias empoderantes como: «El éxito es sólo 10 por ciento talento y 70 por ciento voluntad y esfuerzo» o «para ser el mejor se requiere mucho esfuerzo, dedicación y sacrificio». Como él mismo comenta, estas creencias lo han acompañado toda su vida y lo han ayudado a superar los obstáculos y dificultades. Por otro lado, Iván es una persona que interpreta los fracasos como aprendizajes y las dificultades como retos. Es su interpretación optimista la que le permitió superar tantas vallas en su camino. Finalmente, Iván es una persona muy talentosa, pero tiene totalmente claro que su éxito en la vida se debió a su esfuerzo, a las horas de práctica, a la dedicación. Como le decía su padre, el talento es sólo el 10 por ciento. Iván puso la diferencia con su actitud y alcanzó sus sueños.

EPÍLOGO 1

LAS PREGUNTAS QUE RESUMEN LAS RESPUESTAS DEL LIBRO

Quería hacer un resumen del contenido del libro para que los lectores lo tuvieran a la mano, para que pudieran recordar su contenido. Inicialmente pensaba resumir las respuestas que este libro sugería para el camino del éxito, pero preferí, en lugar de ello, hacer el resumen en preguntas.

Si usted está pasando por un mal momento, una adversidad, una dificultad, una crisis, un error, una equivocación en el desarrollo de un proyecto, hágase las siguientes preguntas:

¿En qué medida usted cree en lo que está haciendo? ¿En qué medida usted confía en su capacidad de sacar adelante el proyecto? Si su respuesta es que no cree o confía poco en sí mismo, es posible que sean sus propias dudas las que estén complicando el proyecto. Recuerde que cuando nuestra mente no cree en algo, busca que la realidad coincida. ¿Qué tiene que hacer diferente para que el proyecto funcione? ¿En qué medida debe salir de su zona de confort y hacer conductas diferentes que lo lleven al éxito? ¿En qué medida se está arriesgando o está decidido a hacerlo? A veces simplemente arriesgándonos y decidiéndonos nos damos cuenta de que sí podemos salir de la zona de confort, que sí podemos hacer conductas que jamás imaginamos. ¿Qué persona conoce usted que le ha ido bien con proyectos similares? ¿Quién podría ser un modelo para usted? A veces sólo escuchar la historia de alguien que ha logrado aquello que queremos tanto nos da la confianza para hacerlo. ¿Se ha tomado el tiempo de visualizar el proceso y el resultado? ¿Se ha visualizado terminando el proyecto de forma exitosa?

¿Cuántas horas realmente le ha dedicado a este proyecto? ¿Ha trabajado de forma ardua? ¿En qué medida ha postergado la gratificación en su trayecto? ¿En qué medida cuida su disciplina, autocontrol y no se deja llevar por tentaciones que lo alejen de sus metas? ¿En qué medida ha formado hábitos saludables que lo ayuden a alcanzar sus metas? ¿En qué medida es consciente de que el camino al éxito muchas veces es un camino en zigzag, de sacrificios, de rechazos, de quiebras, de errores y hay que tener el carácter para soportar estos embates? ¿En qué medida la dificultad que vive en este momento lo hará más fuerte en el futuro? ¿En qué medida la dificultad que vive en este momento le puede enseñar una lección importante para futuros retos en su vida? ¿En qué

medida se ha hecho responsable de su problema y no ha buscado culpables para descargar la presión?

¿En qué medida su red de contactos lo puede ayudar y cambiar su suerte? ¿Ha buscado ayuda? ¿Existe alguna persona que lo podría apoyar en este momento? ¿En qué medida el estrés que siente está bloqueando su percepción y su capacidad de encontrar oportunidades? ¿Qué le dice su intuición, la ha escuchado? Recuerde que su inconsciente está repleto de datos, y la intuición es la forma de escucharlos. ¿Cree usted que tiene mala suerte? Lastimosamente, aquellos que tienen esta creencia atraen la mala suerte y viceversa.

Cuando enfrenta esta adversidad, ¿qué emociones negativas siente? Recuerde que es humano sentir emociones negativas ante los problemas. Pero ¿cuánto tiempo ya lleva cargado de forma negativa? ¿Qué se está diciendo a usted mismo? ¿Tiene diálogos internos destructivos, pensamientos irracionales? Identifique de qué categoría son y trate de reemplazarlos por diálogos más realistas, más racionales. ¿Cómo puede reinterpretar lo que le pasa como un aprendizaje? ¿Puede ver un ángulo más positivo en toda la situación? ¿Cómo puede convertir esta «amenaza» en una verdadera oportunidad para usted? ¿En qué medida usted está escribiendo sus valores para blindar su identidad y ser más receptivo a sus errores?

A veces las preguntas son más poderosas que las respuestas, porque al responderlas tomamos propiedad sobre los conceptos y estaremos más cerca de aplicarlos en nuestra vida.

En la ilustración 72 se presentan dos gráficas: en el eje horizontal se encuentra representado el tiempo y en el eje vertical, el logro.

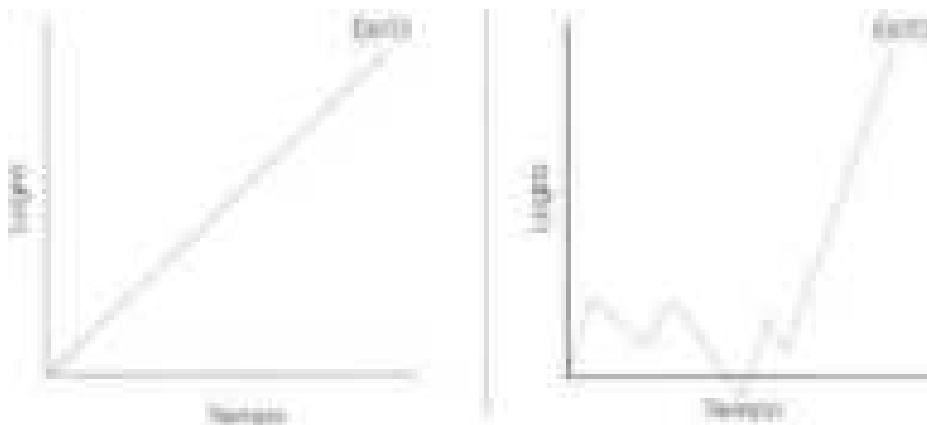


Ilustración 72

Algunos piensan que el éxito es como la gráfica de la izquierda, es decir, una línea recta, ascendente. Que cuando uno se pone un objetivo tiene la capacidad de ir lográndolo, sin mayores obstáculos ni penurias. Pero las investigaciones planteadas en este libro, así como las numerosas historias contadas, plantean que el camino al éxito es más parecido a la gráfica de la derecha. Es un camino de subidas y bajadas, de logros y fracasos, de alegrías y penas, de gratificaciones y dolores.

Es importante que aquel que está en la cima de uno de los puntos altos de la gráfica de la derecha recuerde que existe la posibilidad de que en el futuro se encuentre en el valle de las dificultades y que es recomendable que esté preparado. Es relevante que aquel que está en el valle de las dificultades en la gráfica recuerde que si continúa perseverando y sigue los consejos del libro, será muy probable que al final logre subir a uno de los puntos más altos del gráfico.

EPÍLOGO 2

LAS TRAMPAS DEL ÉXITO

«Ser exitoso y no ser feliz es como estar totalmente hambriento y no poder comer la comida que hemos logrado acumular».

Anónimo

«El éxito es conseguir lo que quieres y la felicidad es querer lo que consigues».

Anónimo

Nuestra sociedad nos impulsa a buscar el éxito, a alcanzar nuestras metas, a ser reconocido, prestigioso, aceptado, a tener posesiones materiales y dinero, a contar con un mejor puesto, a tener una excelente carrera, entre otros objetivos. Es totalmente válido que las personas tengan sus metas individuales y quieran alcanzarlas. El problema es cuando lo hacen a costa de su felicidad. Como dice la cita del inicio, es como dedicarnos a acumular comida y conseguir llenar un almacén completo, ¿pero qué sentido tiene acumular esa comida si no puedes comértela? Algo similar ocurre con el éxito. Nos dedicamos a buscarlo, a alcanzar nuestros objetivos con el sueño de que si lo hacemos, algún día seremos más felices. Pero para muchos ese día nunca llega o, si lo hace, dura muy poco. Al final, terminamos acumulando logros, metas, o alcanzando una posición de prestigio en la sociedad, pero no conseguimos extraer la felicidad que esperábamos recibir.

Hay personas que son exitosas y no son felices, hay otros que son felices en términos generales, pero han tenido poco éxito en sus metas u objetivos. Lo ideal es tener ambos: felicidad y éxito. A continuación, describo algunas trampas del éxito que son importantes de evitar para combinar el éxito con la felicidad.

1. El dinero me traerá felicidad

Sin duda que si no tengo dinero y no puedo dar de comer a mi familia o proveer algún lugar para que pueda vivir, no puedo ser feliz. Ésta es la situación de muchas personas en América Latina, y para varios el éxito significa satisfacer las necesidades básicas de la gente cercana a uno. Pero hay otro gran grupo de personas que ya superaron esta meta y más bien persiguen la de ganar más y más. No obstante, una persona que gana el doble que otra no es el doble de feliz. Existe una mínima relación entre la felicidad y el dinero. En todo caso, la relación está en que el dinero le da a uno mayor libertad y, por ende, puede satisfacer su necesidad de ser autónomo. Si sus metas son económicas y usted ya tiene lo suficiente como para proveer a su familia, puede estar en una trampa del éxito. Recuerde que el dinero tiene una mínima correlación con la felicidad.

2. Sólo cuando cumpla mis metas seré feliz

Ésta es la peor trampa, porque las personas se concentran tanto en sus objetivos que olvidan todo lo existente a su alrededor. Para empezar, está totalmente probado que lograr nuestras metas no trae una felicidad duradera. Ya sea que las metas sean objetivos en la oficina, en la propia empresa, el ser reconocido, tener posesiones u otros, después de una felicidad inicial nos adaptamos y volvemos a nuestro estado anterior. He sido testigo de cómo personas pierden su balance, descuidan su cuerpo, se alimentan pésimo, no hacen deportes, viven en estrés, abandonan a su familia, se pierden el crecimiento de sus hijos con tal de lograr sus objetivos. Existe la creencia equivocada de que habrá felicidad cuando alcancemos el éxito, cuando en realidad la felicidad se encuentra en el camino y no en el destino.

3. Si logro mis metas, valgo como persona

Hay personas que poseen una sensación baja de autoestima, que no se perciben queridas internamente o aceptadas y que sienten que si logran sus metas, tienen éxito y aumentarán su valía. El problema es que nada de sus logros será suficiente, siempre querrán más y más. Porque de manera interna, inconscientemente, sienten que no valen. Si alguna persona se identifica con este comentario, sería recomendable que busque ayuda terapéutica y no necesariamente un nuevo proyecto.

4. El éxito esconderá mi dolor

Hay personas que sufren, que tienen rabias, miedos o dolores inconscientes que afloran, que viven «conflictuadas», y una forma de escaparse de su dolor es dedicarse a lograr y lograr en la esperanza de que la actividad tape sus sufrimientos y los distraiga. La contrariedad es que lo que tapas sale más fuerte. Nuestra mente inconsciente quiere ser escuchada, quiere avisarnos que tenemos problemas internos. Si los intentamos tapar, aparecen con más fuerza por otros lados en nuestras vidas. Más que un nuevo proyecto, estas personas necesitan terapia.

5. Mi beneficio es lo único que importa

Como dije antes, es válido buscar nuestro beneficio personal. Pero si sólo dedico mi vida a lograr mis objetivos egoístas, en algún momento tendré un vacío existencial. Viktor Frankl plantea que el ser humano tiene una enorme necesidad de trascender, de ayudar, de servir. Si mi éxito se basa sólo en el logro de mis intereses egoístas, será un éxito sin felicidad. Puede ser que al inicio no me dé cuenta de este hecho, pero eventualmente me llegará el vacío existencial.

6. Debo lograr lo que me piden

Cuando nuestras metas no están de acuerdo con lo que queremos como personas en nuestra vida, al final no nos traen felicidad. Hay personas que eligen sus metas presionadas por la sociedad o sus familias. Hay jóvenes que estudian carreras que no les apasionan, existen personas que escogen metas porque quieren pertenecer a ciertos grupos. Metas como comprarse propiedades o afiliarse a ciertos clubes, y que llevan una vida centrada en lo que los demás quieren de ellos. Cuando nuestras metas son nuestras, alineadas con nuestros valores, con lo que realmente queremos lograr en la vida, tenemos más posibilidades de ser felices.

Es importante que la felicidad nos acompañe en nuestro camino al éxito. Cuidémonos de tener ceguera de atención y sólo concentrarnos en nuestros objetivos. Tratemos de ser positivos ante las adversidades, porque las emociones positivas aumentan la felicidad. Aprendamos el hábito de agradecer todo lo bueno que nos pasa. Cuando estamos en el camino al éxito, damos por hecho todo lo positivo y nos concentramos básicamente en los problemas. Sin embargo, para ser feliz se requiere de una actitud de gratitud permanente.

Es primordial acompañar las actividades que nos llevan a cumplir nuestros intereses egoístas con acciones de servicio y ayuda a los demás. Encontremos un balance en nuestras vidas en el que podamos servir, ayudar, trascender, haciendo una pequeña diferencia a la vez que nos «matamos» por alcanzar el éxito. Si las personas pueden combinar ambos objetivos en la misma actividad, aún mejor. Las empresas hoy hacen responsabilidad social, actividades de ayuda. En la medida en que sepamos combinar nuestros deseos válidos egoístas con el amor de la entrega a los demás, seremos más felices.

La felicidad se halla cuando trabajamos en nuestros talentos, en lo que nos encanta hacer y somos buenos haciéndolo. En la medida en que mis metas estén alineadas con mis talentos, obtendré una mayor felicidad en el camino.

Como comenté anteriormente, el balance trae felicidad. En la medida en que le dedique tiempo de calidad a mi familia, a mi cuerpo, haciendo deportes, alimentándolo bien, seré más feliz.

Finalmente todos tenemos una dimensión espiritual que muchos abandonan porque no les queda tiempo. Pero esa dimensión espiritual es fuente enorme de felicidad. Está

totalmente comprobado que las personas que son más religiosas y, sobre todo, más espirituales, son más felices. Desarrolle algún hábito espiritual que lo acompañe en su camino al éxito. En mi caso es la meditación que hago en forma diaria; para unos lo es la oración; para otros lo es el contacto con la naturaleza. No renuncie, por sus metas, a lo que probadamente le brinda felicidad.

Cuentan que un pescador meditaba en la playa en su bote cuando un empresario se le acercó y le preguntó:

—¿Usted tiene sólo este bote?

—Sí —respondió el pescador, mostrando incomodidad porque lo habían sacado de su estado meditativo.

—¿Y por qué no se compra uno más? —le preguntó el empresario.

—¿Y qué lograría con eso? —respondió el pescador.

—Lograría pescar más, y con eso podría comprarse poco a poco una flota de botes —dijo el empresario entusiastamente.

—¿Y qué lograría con eso? —dijo el pescador.

—Con esa flota perfectamente podría acumular dinero y comprarse una planta de harina de pescado —dijo el empresario, tratando de animar al pescador.

—¿Y qué lograría con eso? —dijo el pescador, cansado de la insistencia del hombre de negocios.

—Bueno, tendría el dinero suficiente para no trabajar, y con eso podría dedicarse a descansar, en la playa que guste —dijo el empresario.

El pescador lo miró con una cara compasiva y le dijo:

—¿Y qué cree que estoy haciendo en este momento?

Pregúntese más seguido ¿y qué lograría con eso? y asegúrese de que no esté hipotecando su felicidad por su éxito.

Bibliografía

ACADEMY OF ACHIEVEMENT (2005). Roger Bannister. (www.achievement.org/autodoc/page/ban0bio-1) Sitio web oficial del Academy of Achievement (consulta 12 febrero de 2012).

ADELSON, Edward H. (1995). «Checker Shadow Illusion». (<http://persci.mit.edu/gallery/checkershadow>) (consulta 29 de febrero de 2012)

ÁLVAREZ BARREDA, Alonso (productor) (2008). «Historia de un letrado». (www.historiadeunletrado.com/) (consulta 2 de febrero de 2012).

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (1994). «Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders». Fourth Edition. Washington D. C., American Psychiatric Association Publishers.

ANDRIES, Darcy (2008). *The Secret of Success is Not a Secret: Stories of Famous People Who Persevered*. Portland: Sellers Publishing Inc.

BANDURA, Albert A. (1977). *Social Learning Theory*. Nueva York: General Learning Press.

_____(1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. Nueva York: W. H. Freeman and Company.

BAUMEISTER, Roy F.; CRESCIONI, A. William y ALQUIST, Jessica L. (2011). «Free Will as Advanced Action Control for Human Social Life and Culture». *Neuroethics*, 4, 1, 1-11.

BAUMEISTER, Roy F. y TIERNEY, John (2011). «Willpower. Rediscovering the greatest human strength». Nueva York: The Penguin Press.

BAUMEISTER, Roy F.; VOHS, Kathleen D. y TICE, Dianne M. (2007). «The Strength Model of Self-Control». *Current Directions in Psychological Science*, 16, 6, 351-355.

BEN-SHAHAR, Tal (2009). «Foundations of Positive Psychology». Curso en línea (consulta de septiembre a diciembre de 2009). The University of Pennsylvania LPC Online Learning (www.sas.upenn.edu/lps/online).

_____ (2009a). Happiness 101. DVD. 70 minutos.

BEM, Daryl (1972). «Self-Perception Theory». *Advances in Experimental Social Psychology*, 5, 6, 1-62.

BEZUIJEN, Xander M.; VAN DEN BERG, Peter T.; VAN DAM, Karen y THIERRY, Henk (2009). «Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leaders Behaviors». *Journal of Management*, 35, 1248-1267.

BIOGRAFÍAS Y VIDAS: Rosa Parks (2012) (www.biografiasyvidas.com/biografia/p/parks.htm) (consulta: 19 de febrero de 2012).

BRANDSTATTER, Veronika; LENGFELDER, Angelika y GOLLWITZER, Peter M. (2001). «Implementation Intentions and Efficient Action Initiation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 5, 946-960.

BURNS, David D. (1990). *The Feeling Good Handbook*. Nueva York: Penguin Books EE. UU. Inc.

BYRNE, Rhonda (2007). *El secreto*. España: Ediciones Urano S. A.

CALLE, Ramiro A. (2001). *El libro de la serenidad*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.

CANFIELD, Jack y SWITZER, Janet (2006). *The Success Principles: How to Get From Where You Are to Where You Want to Be*. Nueva York: Harper Collins.

CAMPAÑA CONTRA EL TABACO EN CHILE. «Las penas del agente Smith» (2007) (<http://rinzewind.org/archives/2007/04/23/campana-contra-el-tabacoen-chile>). Blog con licencia Creative Commons (consulta 15 de febrero de 2012).

CARSON, Shelley H. y LANGER, Ellen J. (2006). «Mindfulness and Self-Acceptance». *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24, 29-43.

CHABRIS, Christopher F. y SIMONS, Daniel H. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers. Kindle.

CHAFFIN, Mark; HANSON, Rochelle; SAUNDERS, Benjamin E.; NICHOLS, Todd; BARNETT, Douglas; ZEANA, Charles; BERLINER, Lucy; EGELAND, Byron; NEWMAN, Elana; LYON, Tom; LETOURNEAU, Elizabeth y MILLER-PERRIN, Cindy (2006). «Report of the APSAC Task Force on Attachment Theory, Reactive Attachment Disorder, and Attachment Problems». *Child Maltreatment*, 11, 1, 76-89.

CHIOU, Wen-Bin; WAN, Chin-Sheng; WU, Wen-Hsiung y LEE, King-The (2011). «A Randomized Experiment to Examine Unintended Consequences of Dietary Supplement use Among Daily Smokers: Taking Supplements Reduces Self-Regulation of Smoking Addiction», 106, 12, 2221-2228.

COLVIN, Geoffrey (2008). *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers From Everybody Else*. Nueva York: Penguin Group.

CRUM, Alia J. y LANGER, Ellen J. (2007). «Mind-Set Matters. Exercise and the Placebo Effect». *Psychological Science*, 18, 2, 165-171.

CRUZ, Camilo (2004). «La historia de una vaca» (consulta 16 de febrero de 2012). www.doppler.cl/despliegue/ver_articulo_interes.php?id_destaca=107.

DARKE, Peter R. y FREEDMAN, Jonathan L. (1997). «The Belief in Good Luck Scale». *Journal of Research in Personality*, 31, 4, 486-511.

DRACH-ZAHAVY, Anat y EREZ, Miriam (2002). «Challenge versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 2, 667-682.

DUBIN, Bert (2012). «A Story of Determination: Glenn Cunningham» (consulta 16 de febrero) (www.wanttoknow.info/050702powerofdetermination).

DUHIGG, Charles (2012). *The Power of Habit. Why Do We Do What We Do in Life and Business*. Nueva York: Random House.

DUNHAM, Duwayne (1994). (Director). [DVD] *The Little Giants*. Estados Unidos: Warner Bros. Pictures.

DWECK, Carol (2008). *Mindset. The New Psychology of Success*. Nueva York: Ballantine Books.

DWECK, Carol S. y MOLDEN, Daniel C. (2005). «Self-Theories: Their Impact on Competence Motivation and Acquisition». En Elliot, A. J. y Dweck, C. S. (eds.), *Handbook of Competence and Motivation*. Nueva York: The Guilford Press, pp. 122-140.

ERSNER-HERSHFIELD, Hal; GARTON, M. Tess; BALLARD Kacey; SAMANEZ-LARKIN, Gregory R. y KNUTSON, Brian Knutson (2009). «Don't Stop Thinking about Tomorrow: Individual Differences in Future Self-Continuity Account for Saving». *Judgment Decision Making*, 4, 4, 280-286.

FISCHMAN, David (2005). *El líder interior*. Lima: UPC.

FREDRICKSON, Barbara L. (2001). «The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions». *American Psychologist*, 56, 3, 218-226.

GAILLIOT, M. T. y BAUMEISTER, Roy, F. (2007). «The Physiology of Willpower: Linking Blood-Glucose to Self-Control». *Personality and Social Psychology Review*, 11, 303-327.

GILLER, W. (autor), COHEN, Barry M. (ed.), GILLER, Ester (ed.) y LYNN, W. (ed.) (1991). *Multiple Personality Disorder from the Inside Out*. Baltimore: Sidran Press.

GLADWELL, Malcolm (2008). *Outliers: The Story of Success*. Nueva York: Little, Brown and Company.

_____ (2007). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Nueva York: Back Bay Books.

GRANT, Heidi y DWECK, Carol S. (2003). «Clarifying Achievement Goals and Their Impact». *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 541-553.

GUNTHER, Max (2009). *The Luck Factor: Why Some People Are Luckier Than Others and How You Can Become One of Them*. Hampshire: Harriman House LTD.

HALL, Jason (2012). Adaptado de Shun Fujimoto. <http://jasonhall.com/2008/10/18/shun-fujimoto> (consulta 15 de febrero).

HEYDA, Alicja (2003). «An Impact of the Conscious Connected Breathing Training on Emotional States. The Healing Breath». *Journal of Breathwork Practice, Psychology and Spirituality*, 5, 2, 9-17.

HOERGER, M.; QUIRK, S. W. y WEED, N. C. (2011). «Development and Validation of the Delaying Gratification Inventory». *Psychological Assessment*, 23, 725-738.

HONG, Ying-Yi; CHIU, Chi-Yue; DWECK, Carol S.; LIN, Derrick M. S. y WAN, Wendy (1999). «Implicit Theories, Attributions, and Coping: A Meaning System Approach». *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 3, 588-599.

HORNER, Margaret (2004). «The Experience of Practicing Affirmations on a Regular Basis. A Phenomenological Investigation». Dissertation Presented to the University Institute and University The Graduate College in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Dr. of Philosophy with a Concentration in Clinical Psychology.

JAMIESON, David W.; LYDON, John E.; STEWART, Glenn y ZANNA, Mark P. (1987). «Pygmalion Revisited New Evidence for Student Expectancy Effects in the

Classroom». *Journal of Educational Psychology*, 79, 4, 461-466.

JOBS, Steve (2005). Discurso durante la ceremonia de apertura del ciclo 2005 en la Universidad de Stanford video (consulta 20 de febrero de 2012) (www.youtube.com/watch?v=A0JtGxF9V68&feature=related).

KINNEAR, Dave (2010). «The Roast Beef Story» (consulta 13 de febrero de 2012). www.impacthiringolutions.com/blog/the-roast-beef-story.

LARSEN, E. (1990). *The Affirmation Kit*. Brooklyn Park, MN: E. Larsen Enterprises.

LAX, Lisa y STERN, Nancy (directores y productores) (2005). «Emmanuel's Gift». [DVD]. Estados Unidos: First Look Pictures.

LIPTON, Bruce H. (2008). *The Biology of Beliefs. Unleashing the Power of Consciousness, Matter & Miracles*. Estados Unidos: Hay House, Inc. Kindle.

LIVINGSTON, Sterling (2003). «Pygmalion in Management». *Harvard Business Review*, 97-106.

MALTBY, John; DAY, Liza; GILL, Poonam Gill; COLLEY, Ann y WOOD, Alex M. (2008). «Beliefs Around Luck: Confirming the Empirical Conceptualization of Beliefs Around Luck and the Development of the Darke and Freedman Beliefs Around Luck Scale». *Personality and Individual Differences*, 45, 655-660.

MCGONIGAL, Kelly (2011). *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do To Get More of It*. Nueva York: Avery.

MCTAGGART, Lynne (2008). *The Field: The Quest for the Secret Force of the Universe*. Nueva York: Harper Collins Publishers.

_____ (2008a). *The Intention Experiment*. Nueva York: Free Press.

MERRITT, Anna C.; EFFRON, Daniel A. y MONIN, Benoit (2010). «Moral Self-Licensing: When Being Good Frees Us to Be Bad». *Social and Personality Psychology Compass*, 4/5, 344-357.

MISCHEL, Walter (1966). «Theory and Research on the Antecedents of Selfimposed Delay of Reward». En MAHER, B. A. (editor). *Progress in Experimental Personality Research*, vol. 3, San Diego, California: Academic Press, 85-132.

MISCHEL, Walter; SHODA, Yoichi y RODRÍGUEZ, Monica L. (1989). «Delay of Gratification in Children». *Science*, 244, 933-938.

MONTGOMERY, Robert L. y HAEMMERLIE, Frances M. (1986). «Self-Perception Theory and the Reduction of Heterosocial Anxiety». *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 4, 503-512.

MOSELEY, J. Bruce; O'MALLEY, Kimberly; PETERSEN, Nancy J.; MENKE, Terri J.; BRODY, Baruch A.; KUYKENDALL, David H.; HOLLINGSWORTH, John C.; ASHTON, Carol M.; y WRAY, Nelda P. (2002). «A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee». *New England Journal of Medicine*; 347, 81-88.

MURAVEN, Mark; BAUMEISTER, Roy F. y TICE, Dianne M. (1999). «Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise». *Journal of Social Psychology*, 139, 4, 446-458.

MURAVEN, Mark y BAUMEISTER, Roy F. (2000). «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?». *Psychological Bulletin*, 126, 2, 247-259.

MURAVEN, Mark; GAGNE, Marylene y ROSMAN, Rosman (2008). «Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion». *Journal of Experimental and Social Psychology*, 44, 3, 573-585.

MYRSETH, Kristian Ove R. y FISHBACH, Ayelet (2009). «Activating Self Control: Isolated versus Interrelated Temptations». The University of Chicago. Dissertation.

NATHANSON, Bernard (director) (2010). *The Silent Scream* [DVD] Estados Unidos: American Portrait Films. Abortion-The Silent Scream Complete Version (consulta 8 de febrero de 2012) (www.youtube.com/watch?v=cjNo_0cW-ek). Publicado en YouTube con permiso de Roy Tidwell de American Portrait Films.

NUSSBAUM, A. David y DWECK, Carol S. (2008). «Defensiveness Versus Remediation: Self-Theories and Modes of Self-Esteem Maintenance». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 5, 599-612.

OATEN, Megan y CHENG, Ken (2005). «Academic Examination Stress Impairs Self-Control». *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24, 2, 254-279.

ORBELL, Sheina; HODGKINS, Sarah y SHEERAN, Paschal (1997). «Implementation Intentions and the Theory of Planned Behavior». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 945-954.

OZER, Elizabeth M. y BANDURA, Albert (1990). «Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis». *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(3), 472-486.

PATTERSON, Kerry; GRENNY, Joseph; MAXFIELD, David; MCMILLAN, Ron; SWITZLER, A. L. (2008). *Influencer: The Power to Change Anything*. Nueva York: McGraw Hill.

PHILPOT, V. D. y BAMBURG, J. W. (1996). «Rehearsal of Positive Self-Statements and Restructured negative Self-Statements to Increase Self-Esteem and Decrease Depression». *Psychological Reports*, 79, 83-91.

RAJSKI, P. (2002). «Alcoholism and Rebirthing». *International Journal for the Advancement of Counseling*, 24, 123-136.

REN, Jun; HU, Lingyun; ZHANG, Hongying y HUANG, Zihui (2010). «Implicit Positive Emotion Counteracts Ego Depletion». *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38, 7, 919-928.

RIZZOLATTI, Giacomo y CRAIGHERO, Laila (2004). «The Mirror-Neuron System». *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169-192.

ROBBINS, Anthony (1991). *Awaken the Giant Within. How to take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical, and Financial Destiny*. Nueva York: Summit Books.

ROSENTHAL, R. y JACOBSON, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectations and Pupils' Intellectual Development*. Nueva York: Holt, Reinhart and Winston.

ROSENTHAL, R. (1973). «The Pygmalion Effect Lives». *Psychology Today*, 7, 56-63.

ROSENTHAL, R. y RUBIN, D. B. (1978). «Interpersonal Expectancy Effects: The First 345 Studies». *Behavioral and Brain Sciences*, 3, 377-415.

SHEDLER, Jonathan (2010). «The Efficacy of Psychodynamic Psychotherapy». *American Psychologist* 65, 2, 98-109.

SHERMAN, David K. y COHEN, G. L. (2006). «The Psychology of Self-Defense: Self-Affirmation Theory». *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 183-242.

SHUA, Ana María (1998). *Sabiduría popular judía*. Ameghino.

STEEL, Piers (2011). *The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things off and Start Getting Things Done*. Nueva York: Harper Collins Publishers.

TALBOT, Michael (1991). *The Holographic Universe*. Nueva York: Harper Collins Publishers.

TARINGA (2012). «Frane Selak, el hombre más suertudo del mundo» (consulta 4 de febrero) (www.taringa.net/posts/info/8437377/Frane-Selak_-el-hombre-massuertudo-del-mundo.html).

TEIGEN, Karl Halvor (2006). «How Good is Good Luck? The Role of Counterfactual Thinking in the Perception of Lucky and Unlucky Events». *European Journal of Social Psychology*, 25, 281-302.

TEMPLE, Inés (2010). *Usted S. A.* Lima: Grupo Norma.

TOMAKA, Joe y PALACIOS-ESQUIVEL, Rebecca L. (1997). «Motivational Systems and Stress-Related Cardiovascular Reactivity». *Motivation and Emotion*, 21, 4, 275-296.

VÁSQUEZ, Noelia A. y BUEHLER, Roger (2007). «Seeing Future Success: Does Imagery Perspective Influence Achievement Motivation?». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 10, 1392-1405.

WISEMAN, Richard (2003). *The Luck Factor: The Four Essential Principles*. Nueva York: Miramax Books.

WOOD, Robert y BANDURA, Albert (1989). «Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making». *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 3, 407-415.

WOOD, Joanne V.; PERUNOVIC, W. Q. Elaine y LEE, John W. (2009) «Positive Self-Statements: Power for Some, Peril for Others». *Psychological Science*, 20, 7, pp. 860-866.

WULFERT, Edelgard; BLOCK, Jennifer A.; SANTA ANA, Elizabeth; RODRÍGUEZ, Mónica L. y COLSMAN, Melissa (2002). «Delay of Gratification: Impulsive Choices and Problem Behaviors in Early and Late Adolescence». *Journal of Personality*, 70,4, 533-552.

YILMAZ, Lev (2012). *Procrastinación: Relatos de mera existencia*. Video YouTube: «Procrastinación: relatos de mera existencia» (consulta 18 de febrero) (www.youtube.com/watch?v=F5c6ONWTG_o).

YOUNG, Maia J.; CHEN, Ning y MORRIS, Michael W. (2009). «Belief in Stable and Fleeting Luck and Achievement Motivation». *Personality and Individual Differences*, 47, 2, 150-154.

ZIMBARDO, Philip (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Nueva York: Random House.

Notas

1. El autor se ha esforzado en brindar las direcciones de páginas web citadas en este libro en el momento de su publicación. Sin embargo, éstas pueden cambiar o desaparecer. Por lo tanto, ni el autor ni El Mercurio-Aguilar asumen responsabilidad por errores o cambios que ocurran después de la fecha de esta publicación.
2. Las historias o frases en las que no se indica la fuente han sido escritas o recopiladas por el autor.

INTRODUCCIÓN

[1] Adaptado de Academy of Achievement 2005.

[2] Cfr. Colvin 2008.

CAPÍTULO 1 CREENCIAS

[3] Cfr. Canfield y Switzer 2006: 230.

[4] Cfr. Lipton 2008, posición 1387.

[5] Cfr. Talbot 1991: 93.

[6] Cfr. Moseley, O'Malley, Petersen, Menke, Brody, Kuykendall, Hollingsworth, Ashton y Wray 2002: 81-88.

[7] Ahora se le conoce como trastorno de identidad disociativo (DSM IV, 1994).

[8] Cfr. Talbot 1991: 100.

[9] Cfr. Giller 1991.

[10] Cfr. Talbot 1991: 99.

[11] Cfr. Crum y Langer 2007: 165-171.

[12] Cfr. Jamieson, Lydon, Stewart y Zanna 1987: 461-466.

[13] Cfr. Lax y Stern 2005.

[14] Cfr. Robbins 1991: 79.

[15] Adaptado de Kinnear 2010.

[16] Cfr. Dweck 2007: 12-13.

[17] Cfr. Hong, Chiu, Dweck, Lin y Wan 1999: 588-599.

[18] Cfr. Nussbaum y Dweck 2008: 599-612.

[19] Cfr. Grant y Dweck 2003: 541-553.

[20] Cfr. Wood y Bandura 1989: 407-415.

[21] Cfr. Fischman 2005: 24-27.

[22] Cfr. Zimbardo 2008.

[23] Cfr. Zimbardo 2008: 19.

[24] Cfr. Langer 2009: 5.

[25] Cfr. Duhnam 1994.

[26] Cfr. Rosenthal y Jacobson 1968.

[27] Cfr. Rosenthal 1973: 58.

[28] Cfr. Rosenthal y Rubin 1978: 377-415.

[29] Cfr. Livingston 2003: 97-106.

[30] Cfr. Livingston 2003: 97-106.

[31] Cfr. Livingston 2003: 97-106.

[32] Cfr. Bezuijen, Van den Berg, Van Dam y Thierry 2009: 1248-1267.

CAPÍTULO 2 CAMBIANDO NUESTRAS CREENCIAS

[33] Cfr. Shedler 2010: 98-109.

[34] Cfr. Shedler 2010: 98-109.

[35] Es importante resaltar que el psicoanálisis constituye un tipo de terapia psicológica. Existen también otros tipos de terapia psicológica (cognitiva, racional-emotiva, sistémica, etc.). En este capítulo, he recomendado el psicoanálisis, debido a mi propia experiencia y a los resultados obtenidos por las investigaciones que he revisado.

[36] Véase Abortion-The Silent Scream Complete Version. Publicado en You-Tube con permiso de Roy Tidwell de American Portrait Films (www.youtube.com/watch?v=cjNo_0cW-ek).

[37] Cfr. Heyda 2003: 9-17.

[38] Cfr. Heyda 2003: 9-17.

[39] Cfr. Heyda 2003: 9-17.

[40] Cfr. Rajski 2002: 123-136.

[41] Cfr. Heyda 2003: 9-17.

[42] Cfr. Chaffin, Hanson, Saunders, Nichols, Barnett, Zeanah, Berliner, Egeland, Newman, Lyon, Letourneau, Miller-Perrin 2006: 76-89.

[43] Es fundamental resaltar que renacer no es un tipo de terapia psicológica, sino que es un tipo de terapia alternativa en el que se trabaja a partir de una técnica de respiración. He recomendado esta terapia alternativa también por mi experiencia personal y según los hallazgos favorables reportados en las investigaciones revisadas. Sin embargo, para realizarla es indispensable que las personas cuenten con buena salud, que no tengan dificultades cardíacas, problemas pulmonares, ni epilepsia. Con esta información, usted decide si quiere optar o no por esta alternativa.

[44] Cfr. Bem 1972: 1-62.

[45] Cfr. Montgomery y Haemmerlie 1986: 503-512.

[46] Cfr. Bandura 1997: 79-115.

[47] Resiliencia se define como la capacidad de las personas de sobreponerse a experiencias difíciles o adversas.

[48] Cfr. Ben-Shahar 2009.

[49] Adaptado de biografías y vidas.

[50] Cfr. Bandura 1997: 79-115.

[51] Cfr. Bandura 1977.

[52] Cfr. Ozer y Bandura 1990: 472-486.

[53] Cfr. Rizzolatti y Craighero 2004: 169-192.

[54] Campaña contra el tabaco en Chile. Aviso tomado del blog «Las penas del agente Smith». Creative Commons.

[55] Adaptado de Álvarez (2008): «Historia de un letrero».

[56] Cfr. Patterson, Grenny, Maxfield, McMillan y Switzler 2008.

[57] Cfr. Cruz 2004.

[58] Cfr. Ben-Shahar 2009.

[59] Cfr. Talbot 1991: 82-84.

[60] Cfr. Talbot 1991: 88.

[61] Cfr. Ben-Shahar 2009.

[62] Cfr. Vásquez y Buehler 2007: 1392-1405.

[63] Cfr. Larsen 1990: 1.

[64] Cfr. Horner 2004.

[65] Cfr. Philpot y Bamburg 1996: 83-91.

[66] Cfr. Wood, Perunovic y Lee 2009: 860-866.

[67] Cfr. Horner 2004.

[68] Cfr. Byrne 2007.

[69] Historia de folclor de la India.

[70] Cfr. McTaggart 2008: 116.

[71] Cfr. McTaggart 2008.

[72] Cfr. McTaggart 2008a: 180.

[73] Adaptado de Dubin 2012.

CAPÍTULO 3 TRABAJO ARDUO

- [74] Cfr. Colvin 2008.
- [75] Cfr. Colvin 2008: 17-18.
- [76] Cfr. Gladwell 2008: 35.
- [77] Cfr. Gladwell 2008: 48-50.
- [78] Cfr. Colvin 2008: 25-26.
- [79] Cfr. Colvin 2008: 29-30.
- [80] Cfr. Shua 1998: 69.
- [81] Véase el video de Yilmaz: Procrastinación: relatos de mera existencia, publicado en YouTube: www.youtube.com/watch?v=F5c6ONWTG_o.
- [82] Cfr. Steel 2011.
- [83] Cfr. Steel 2011: 116.
- [84] Cfr. Steel 2011: 116-138.
- [85] Cfr. Steel 2011: 139-160.
- [86] Cfr. Steel 2011: 160-192.
- [87] Cfr. Calle 2001: 212.
- [88] Cfr. Steel 2011, Burka y Yuen 1997.
- [89] Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [90] Cfr. Mischel 1966: 85-132; Mischel, Shoda y Rodríguez 1989: 933-938.
- [91] Cfr. Wulfert, Block, Santa Ana, Rodríguez y Colman 2002: 533-552.
- [92] Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [93] Adaptado de Hall (2012) Shun Fujimoto. <http://jasonhall.com/2008/10/18/shun-fujimoto>.
- [94] Cfr. Hoerger, Quirk y Weed 2011: 725-738.
- [95] Cfr. Muraven y Baumeister 2000: 247-259.
- [96] Cfr. Baumeister, Vohs y Tice 2007: 352.
- [97] Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [98] Cfr. Baumeister, Vohs y Tice 2007: 351-355.
- [99] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007: 303-327.
- [100] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007: 303-327.
- [101] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007: 303-327.
- [102] Cfr. Muraven, Baumeister y Tice, 1999: 446-458.
- [103] Cfr. Baumeister, Vohs y Tice 2007: 352.
- [104] Cfr. McGonigal 2011: 66.
- [105] Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [106] Cfr. McGonigal 2011: 66.
- [107] Cfr. Baumeister & Tierney 2011: 157.
- [108] Cfr. Duhigg 2012: 13.
- [109] Cfr. Orbell, Hodgkins y Sheeran 1997: 945-954.
- [110] Cfr. Brandstatter, Lengfelder y Gollwitzer 2001: 948-949.
- [111] Cfr. Duhigg 2012: 19.
- [112] Cfr. Baumeister, Crescioni y Alquist 2011: 2.
- [113] Cfr. Baumeister, Crescioni y Alquist 2011: 2.
- [114] Cfr. McGonigal 2011.
- [115] Cfr. McGonigal 2011: 111.
- [116] Cfr. McGonigal 2011: 35-36.
- [117] Cfr. McGonigal 2011: 42.
- [118] Cfr. McGonigal 2011: 42.
- [119] Cfr. McGonigal 2011: 42.
- [120] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007:317.
- [121] Cfr. Oaten y Cheng 2005: 257.
- [122] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007: 317.
- [123] Cfr. Gailliot y Baumeister 2007: 317.
- [124] Cfr. Ren, Hu, Zhang y Huang 2010: 920.
- [125] Cfr. Fredrickson 2001: 218-226.

- [126] Cfr. Muraven, Gagné y Rosman 2008: 575.
- [127] Cfr. McGonigal 2011: 16.
- [128] Cfr. Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin y Knutson 2009: 280-286.
- [129] Cfr. Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin y Knutson 2009: 284.
- [130] Cfr. Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin y Knutson 2009: 280-286.
- [131] Cfr. Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin y Knutson 2009: 280-286.
- [132] Cfr. Merritt, Effron y Monin 2010: 344.
- [133] Cfr. Merritt, Effron y Monin 2010: 349.
- [134] Cfr. Chiou, Wan, Wu y Lee 2011: 2221-2228
- [135] Cfr. Merritt, Effron y Monin 2010: 350.
- [136] Cfr. Myrseth y Fishbach 2009.

CAPÍTULO 4 SUERTE

- [137] Adaptado de Taringa 2012
- [138] Cfr. Teigen 2006: 281-302.
- [139] Cfr. Young, Chen y Morris 2009: 150-154; Darke y Freedman 1997: 486-511.
- [140] Cfr. Wiseman 2003.
- [141] Cfr. Wiseman 2003: 22-23.
- [142] Cfr. Wiseman 2003.
- [143] Cfr. Gunther 2009.
- [144] Cfr. Temple 2010: 126.
- [145] Cfr. Wiseman 2003: 35.
- [146] Cfr. Wiseman 2003: 5-6.
- [147] Cfr. Gunther 2009: 121-124.
- [148] Cfr. Chabris y Simons 2011, posición 121-142.
- [149] Cfr. Wiseman 2003: 19.
- [150] Cfr. Wiseman 2003: 43-44.
- [151] Cfr. Wiseman 2003: 53.
- [152] Cfr. Gladwell 2007: 9-10.
- [153] Cfr. Gladwell 2007: 9-10.
- [154] Cfr. Gladwell 2007: 12.
- [155] Cfr. Gunther 2010: 137.
- [156] Cfr. Wiseman 2003: 73.
- [157] Cfr. Gunther 2010: 146.
- [158] Cfr. Maltby, Day, Gill, Colley y Wood 2008: 655-660.
- [159] Cfr. Wiseman 2003: 92-93. Cuestionario reproducido con permiso del Profesor Dr. Peter Harris de la Universidad de Sheffield.
- [160] Cfr. Wiseman 2003: 93.

CAPÍTULO 5 INTERPRETACIÓN

- [161] Cfr. Burns 1990.
- [162] Cfr. Burns 1990: 8-12.
- [163] Cfr. Ben-Shahar 2009a.
- [164] Cfr. Jobs 2005.
- [165] Cfr. Carson y Langer 2006: 35.
- [166] Cfr. Bandura 1997: 79-115.
- [167] Cfr. Andries 2008: 143.
- [168] Cfr. Andries 2008: 311.
- [169] Cfr. Andries 2008: 124.
- [170] Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [171] Cfr. Dweck 2008.
- [172] Cfr. Dweck y Molden 2005: 122-140.

- [\[173\]](#) Cfr. Dweck 2008.
- [\[174\]](#) Cfr. Tomaka y Palacios-Esquivel 1997: 275-296.
- [\[175\]](#) Cfr. Drach-Zahavy y Erez 2002: 667-682.
- [\[176\]](#) Cfr. Ben-Shahar 2009.
- [\[177\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 193.
- [\[178\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 197.
- [\[179\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 198.
- [\[180\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 183-242.
- [\[181\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 216.
- [\[182\]](#) Cfr. Sherman y Cohen 2006: 236.

David Fischman (1958, Perú) es escritor, columnista y consultor internacional, y ha dedicado los últimos años a la investigación y enseñanza de temas de liderazgo, recursos humanos y cultura empresarial. Ha dictado conferencias y seminarios en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, México, Nassau-Bahamas, Panamá, República Dominicana, Aruba y Perú. Es autor de los libros *El camino del líder*, *El espejo del líder*, *El secreto de las siete semillas*, *El líder transformador*, *El líder interior*, *Cuando el liderazgo no es suficiente* y *La alta rentabilidad de la felicidad*. Sus artículos han sido publicados en los diarios *El Comercio* (Perú), *El Mercurio* (Chile), *La Prensa* (Panamá) y *La Nación* (Costa Rica).

David Fischman se recibió como Ingeniero Civil, graduado como Summa Cum Laude, en el Georgia Institute of Technology y obtuvo su Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Boston con altos honores. Se desempeña como Vicerrector de Innovación y Desarrollo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), de la cual es miembro fundador. También es director de varias empresas y fundaciones de ayuda social. Su pensamiento y visión sobre el tema del liderazgo se puede conocer en:

www.davidfischman.com
www.facebook.com/DavidFischmanK
twitter.com/DavidFischman



© 2012, **David Fischman**

© De esta edición:

2013, **Aguilar Chilena de Ediciones S.A.**

Dr. Aníbal Ariztía 1444, Providencia, Santiago de Chile.

Empresa El Mercurio S.A.P.

Avda. Santa María 5542, Vitacura, Santiago de Chile.

ISBN ebook: 978-956-347-543-2

Inscripción N°: 221.902

Diseño: Iván Villalobos, iRReaL Diseño

Ilustraciones interiores y portada: Mechaín Doroteo

Conversión ebook: Kiwitech

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Editorial.

Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.librosaguilar.com

Argentina

www.alfaguara.com/ar

Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Brasil

www.objetiva.br

Editora Objetiva
Rua Cosme Velho 103 Rio de Janeiro
Tel. (5521) 21997824
Fax (5521) 21997825

Bolivia

www.alfaguara.com/bo

Calacoto, calle 13 n° 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile

www.alfaguara.com/cl

Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.alfaguara.com/co

Calle 80, n° 9 - 69
Bogotá
Tel. y fax (57 1) 639 60 00

Costa Rica

www.alfaguara.com/cas

La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.alfaguara.com/ec
Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre
Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador

www.alfaguara.com/can
Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España

www.alfaguara.com/es
Torrelaguna, 60
28043 Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos

www.alfaguara.com/us
2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122
Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala

www.alfaguara.com/can
7ª Avda. 11-11
Zona n° 9
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras

www.alfaguara.com/can

Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día,
Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.
Tel. (504) 239 98 84

México

www.alfaguara.com/mx

Avda. Mixcoac 274, Colonia Acacias
Delegación Benito Juárez
03240 México D.F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.alfaguara.com/cas

Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.alfaguara.com/py

Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.alfaguara.com/pe

Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Portugal

www.objectiva.pt

Editora Objectiva

Estrada da Outurela, 118
2794-084 Carnaxide
Tel. (+351)214246903/4
Fax (+351) 214246907

Puerto Rico

www.alfaguara.com/mx
Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.alfaguara.com/do
Juan Sánchez Ramírez, 9
Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.alfaguara.com/uy
Juan Manuel Blanes 1132
11200 Montevideo
Tel. (598 2) 410 73 42
Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.alfaguara.com/ve
Avda. Rómulo Gallegos
Edificio Zulia, 1°
Boleita Norte
Caracas
Tel. (58 212) 235 30 33
Fax (58 212) 239 10 51

Índice

Portadilla	2
Índice	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Introducción	7
Capítulo 1 Creencias	15
Capítulo 2 Cambiando Nuestras Creencias	54
Capítulo 3 Trabajo Arduo	98
Capítulo 4 Suerte	137
Capítulo 5 Interpretación	158
Capítulo 6 Aplicando El Modelo: Dos Casos Internacionales	215
Capítulo 7 Aplicando El Modelo: Casos Chilenos	219
Epílogo 1 Las Preguntas Que Resumen Las Respuestas Del Libro	234
Epílogo 2 Las Trampas Del éxito	237
Bibliografía	241
Notas	250
Autor	255
Créditos	256
Grupo Santillana	257