

# ¡Juega bien tus cartas!

En la vida  
y en los  
negocios

**LEO MARGETS**

MEJOR JUGADORA DE  
PÓKER PROFESIONAL



conecta

¡Juega bien tus cartas!

En la vida y en los negocios

LEO MARGETS

conecta

SÍGUENOS EN  
megustaleer



@Ebooks



@megustaleer



@megustaleer

| Penguin  
Random House  
Grupo Editorial |

# Índice

¡Juega bien tus cartas!

Introducción. ¿Quién soy y cómo he llegado aquí?

## 1. ¿Qué es el póker?

El póker, un microcosmos de la vida

¿Habilidad o suerte?

Actuar bajo la incertidumbre

¿Estás arriesgando lo suficiente?

El análisis de costes y beneficios no siempre funciona

Tomar decisiones con expectativa positiva

Desgraciadamente, somos irracionales...

El valor esperado

Aprovechando cualquier ventaja

Situaciones arriesgadas y con valor esperado positivo

Un jugador de póker emprendedor

¿Cómo ganar dinero con el valor esperado?

Un análisis en términos de valor esperado

Una herramienta de negociación

## 2. El póker como escuela de vida: la transferencia de habilidades

La gestión de banca

La gestión de banca y el capital de un negocio

¿Cómo gestionar la banca?

Los períodos duros no duran siempre, los jugadores duros sí

La motivación

La confianza

El autoconocimiento

La paciencia

La disciplina

El pensamiento lógico y crítico

Iniciativa y agresividad

La planificación

La adaptación

Despersonalizar el conflicto

La determinación y la concentración

La resiliencia

Tomar perspectiva

La gestión de la energía y la búsqueda del sweet spot

### 3. Póker y comunicación

La imagen lo es todo

El metajuego

Observación y adaptación

Los niveles de pensamiento

Leer a las personas: evaluar la veracidad y credibilidad

Poker face

Competencias emocionales

¿Y si solo quiero divertirme?

La fuerza del engaño: el farol

El farol en el póker y en la vida

### 4. Aplicar lecciones del póker en distintos ámbitos de nuestra vida

La toma de decisiones

Consecuencia y motivación

La vida es un juego de información imperfecta

La importancia del feedback inmediato

Bienvenidos a la guerra

Perder batallas para ganar la guerra

El restaurante más barato del mundo

El póker y Wall Street

¿Cómo trasladar las habilidades del póker a la bolsa?

Un juego mental

Un apunte personal acerca de la analogía entre póker y empresa

5. El éxito, el fracaso y la maestría

## APÉNDICES

Apéndice A: Las reglas

Apéndice B: Clasificación de las manos

Apéndice C: La posición

Apéndice D: Glosario

Sobre este libro

Sobre Leo Margets

Créditos

Notas

*A los que creen que la suerte  
pasa por casualidad*

# Introducción

## ¿Quién soy y cómo he llegado aquí?

Seguramente muchas de las personas que os habéis decidido a abrir este libro lo habréis hecho porque os interesa el mundo del póker, o porque sentís curiosidad por saber qué puede aportarnos el póker más allá de unas horas de diversión intentando farolear a los colegas. Algunos lectores ya habréis jugado varias partidas a lo largo de vuestra vida antes de empezar a leer estas páginas y otros ni siquiera una mano, pero eso no supone inconveniente alguno para aprovechar y disfrutar este libro.<sup>[1]</sup> No espero en absoluto que el lector sea un experto en póker, solo que tenga una mente abierta y abandone sus ideas preconcebidas acerca de este juego... Porque tengo la sensación de que muchos sabéis de qué va ese juego de cartas... O eso creéis.

Precisamente el considerar el póker un juego de cartas fue lo que me mantuvo alejada de él durante veintitrés años de mi vida. Cero interés. Nunca me han gustado los juegos de mesa y las cartas, particularmente, me aburren sobremanera. Conservo algún leve recuerdo de haber jugado con mis padres a la escoba cuando apenas tenía uso de razón, pero, a la que se me presentaron más opciones con las que ocupar mi tiempo libre, no volví a tocar una baraja. Preferí dedicarme a otras aficiones como el deporte, a jugar con mis gatos o a escribir.

Demos un gran salto en el tiempo y aterricemos en 2006. Después de acabar la carrera de Business Studies en Londres, me tomé un año sabático con la intención de aclarar las ideas acerca de mi futuro, y los diez meses durante los que viajé sola con la mochila a cuestas por Sudamérica y Australia fueron una gran experiencia vital, más enriquecedora incluso que los años de universidad. Seguía, sin embargo, sin descubrir mi vocación. Estudiar empresariales fue una decisión que tomé con la razón más que con el corazón. Era mi «comodín», y me decía que así nunca me cerraría puertas. Y a eso se sumaba la presión por parte de mi padre. Pero no me hacía vibrar, como no me hacía vibrar ninguna otra profesión. Al acabar ese año de trotamundos

regresé a Barcelona y, ante la posibilidad de tener que trabajar en algo que no me apasionara, decidí seguir estudiando y cursé un máster en dirección de empresas de comunicación en la Universitat Pompeu Fabra.

Ese mismo verano, justo antes de empezar el máster, conocí a Cristian. Nos encontramos casualmente por primera vez en la Carretera de les Aigües, mi lugar preferido de Barcelona. Allí, en el kilómetro 0 del Pla dels Maduixers, cuando yo había acabado de correr y él se ataba los cordones para empezar, entablamos nuestra primera conversación un mediodía de agosto a raíz de que a mí se me cayeron las llaves del coche. Descubrimos que los dos entrenábamos en el Club Tenis Barcino y que éramos prácticamente vecinos, pero dado que nos llevábamos seis años y puesto que además yo había vivido cuatro años en el extranjero, era normal que no nos tuviéramos ubicados. Después de ese día me hice la encontradiza un par de veces en la piscina del Barcino y, al poco tiempo, concertamos nuestra primera cita un día a principios de octubre. Quedamos para cenar y, como todo fue bastante bien, le propuse tomarnos una copa en algún bar cercano. «No, no, ahora no puedo porque he quedado para jugar al póker con unos amigos», me dijo.

En ese milisegundo en el que tienes que decir algo —intentando a la vez que no se note el fuego que ha encendido en tu interior que te rechacen por una partida de cartas—, exclamé: «¡Me apunto!».

Debo decir que fue una noche horrorosa: la primera parte, la del póker. Afortunadamente, le eliminaron enseguida en lo que yo aún no sabía que era un *sit & go* entre colegas.

Esta anécdota fue mi primer contacto con el póker, una aproximación inicial bastante patética porque lo que en verdad pasaba entonces por mi mente era que estaba perdiendo el tiempo y desperdiciando una velada maravillosa sentada viendo cómo siete amigos hablaban de tríos y escaleras. Sin embargo, no fue una noche baladí en mi vida, pues ahí nacieron dos historias de amor paralelas y, once años después, sigo apasionada por el póker!

Siempre he considerado el póker un perfecto microcosmos de la vida y he sido consciente de que practicarlo profesionalmente o entenderlo a un nivel profundo permite potenciar cualidades muy valiosas en las personas, y te ofrece valores y lecciones que muy pocas actividades aportan. En el mundo empresarial y en la vida cotidiana nos enfrentamos a procesos de toma de decisiones que requieren

habilidades similares a las de los jugadores de póker. La mesa de póker es el mercado en el que los jugadores —al igual que las empresas— luchan por tener éxito, utilizando sus habilidades para dar el mejor uso a la limitada información de la que disponen y a los recursos con que cuentan.

La constatación de que el póker es una escuela de vida fue lo que nos llevó a mí y a Mar Rovira —ex jugadora de baloncesto del F. C. Barcelona, psicóloga deportiva y mental coach— a crear The Mindset Factory. Juntas iniciamos este proyecto basándonos precisamente en cómo transferir las habilidades que ambas hemos desarrollado en nuestra trayectoria, ella como psicóloga y deportista de élite y yo como jugadora de póker profesional y coach en inteligencia emocional y ciencias del comportamiento. El principal objetivo de The Mindset Factory es ayudar a las empresas y a sus directivos a tomar mejores decisiones, a recoger y a procesar información, a analizar diferentes escenarios y a profundizar en los procesos de toma de decisiones.

La creación de The Mindset Factory fue, de alguna manera, el desencadenante para que decidiera ponerle fecha de salida a este libro, un ensayo cuya finalidad es dar a conocer y hacer palpable cómo influye el póker a la hora de moldear nuestro cerebro para mejorar la toma de decisiones y, en definitiva, ofrecernos una ventaja real en un mundo cada vez más competitivo.

## ¿Qué es el póker?

No me cansaré de decirlo: el póker no es solo un juego de cartas.

Después de mi primer contacto con el póker aquella noche en casa de los amigos de Cristian, no volvimos a abordar el tema de las cartas durante mucho tiempo. Conseguí cenar de nuevo con él, esta vez con copas incluidas, y nuestra relación fue viento en popa. Cristian se instaló a medias en mi casa y todo iba sobre ruedas hasta que una tarde, al salir de la ducha, oí un ruido extraño: «ti ti titi... Ti ti titi... ti ti titi». Me acerqué a Cristian, que estaba frente al ordenador, y vi cuatro mesas virtuales de póker abiertas. ¡Estaba jugando en todas ellas con un alias! Ante mi estupefacción, y no sin antes reírse de mi cara de espanto, me explicó qué era el póker por internet y, como vio que la curiosidad se adueñaba de mí, seguimos conversando sobre ese juego cuya existencia desconocía hasta la fecha. Siempre digo que ese día hice un «clic»; supuso un punto de inflexión respecto a mi aproximación a este juego.

Cristian logró transmitirme a la perfección la esencia del póker y desvincularlo de la creencia que yo tenía de que se trataba de un juego de mesa sin más. Con esfuerzo y dedicación, uno podía ser mejor que sus contrincantes. Por descontado, la suerte influía a corto plazo, pero, a la larga, la habilidad se veía recompensada y, haciendo las cosas bien, era posible ganar regularmente. Esa reflexión me abrió la mente y, cosa aún más importante, despertó mi vena competitiva: deseé llegar a ser una ganadora en el póker. Y, una vez entendí la teoría, quise ponerla en práctica.

El póker es un juego de personas en el que es fundamental saber ponerte en la piel del otro. Es un juego de «información imperfecta» porque, aunque existen fórmulas exactas para resolver determinadas jugadas, las variables de las mismas se basan en apreciaciones subjetivas... ¡Y eso es una maravilla!

El póker es también una negociación, pues tienes que persuadir a tus rivales y lograr que actúen a tu antojo. A largo plazo gana siempre el mejor porque se trata de

un juego de suma cero, es decir, que cuando alguien gana es porque otro pierde. Eso es precisamente lo que lo diferencia de otros juegos de casino como la ruleta, los dados o el blackjack en los que, aunque puntualmente puedas ganar, a la larga SIEMPRE perderás porque la banca —la casa— tiene una ventaja estadística sobre ti.

Además, el póker ha pasado de vincularse con garitos llenos de humo —donde unos gánsteres que fuman puros y beben whisky se juegan hasta el último dólar y las llaves del coche—, a despertar el interés de los universitarios y ser retransmitido por televisión. Muchos educadores lo utilizan también en la actualidad como herramienta para enseñar el pensamiento crítico y preparar a sus alumnos para la vida. El profesor Charles Nesson, por ejemplo, imparte en la universidad de Harvard una asignatura llamada «Strategic Poker Thinking».

El juego del póker es para mí un lenguaje, una forma de comunicación, pues con cada apuesta estás contando una historia y cada carta que aparece es un elemento nuevo en la misma y debes actuar acorde a ella. Lo fundamental es que tu historia sea creíble y a la vez mantenerte impredecible. Tan importante es saber leer a los rivales como permanecer ilegible a ellos. Las cartas, pues, no son más que una de las muchas herramientas del arsenal con el que contamos.

## El póker, un microcosmos de la vida

Durante el año que cursé el máster jugué muchas partidas tanto por internet como presencialmente. Los estudios me dejaban mucho tiempo libre y me compré y devoré un montón de libros acerca del que se había convertido en mi juego favorito. Leía también todos los hilos sobre póker en foros de internet. Me había convertido en una esponja que absorbía con avidez todo lo relacionado con el póker.

Cristian y yo también nos hicimos socios de un club de ajedrez en el que se organizaban torneos de póker cuatro días a la semana, y allí fue donde más aprendí. Nos codeamos con los que en aquel momento eran los mejores jugadores y fue un auténtico lujo poder jugar con ellos y, sobre todo, aprender de ellos. Debatir sobre las diferentes formas de jugar una mano es la mejor manera de perfeccionarse.

Con un mínimo de talento innato, estudio, esfuerzo y muchísima disciplina, se puede llegar a ser un jugador ganador en el póker. Es más, me atrevería a decir que, para ser un ganador, el trabajo duro y el compromiso son más importantes que el talento. Conozco a un sinfín de jugadores de extraordinario talento que ya no se

dedican al póker precisamente por su falta de disciplina, y a unos cuantos no tan brillantes que ganan a un buen ritmo gracias a su dedicación. En el póker, el trabajo duro prevalece sobre la aptitud: en una actividad en la que la varianza —las rachas buenas y malas implícitas debidas al factor suerte— desempeña un papel muy importante a corto plazo, no es suficiente con que se te dé bien. Es crucial respetar ciertos parámetros relativos al control de la banca y a las horas que le dedicas fuera de las mesas para poder jugar al póker de manera sostenible. La magia surge cuando en una misma persona se juntan el trabajo duro y el talento.

El póker es un microcosmos de la vida. Partimos de la base de que a todos nos reparten dos cartas en mano sobre las que no tenemos ninguna capacidad de elección: pueden ser dos ases —la mejor combinación de dos cartas de entre las 169 posibles en el Texas Hold'em— o un 7 y un 2 (¡la peor!). De igual manera, podemos haber nacido en una familia acomodada que cuida de nosotros y que destina todos los recursos necesarios para formarnos personal y profesionalmente, o podemos haber tenido menos suerte y haber nacido en un entorno menos favorecido en el que a priori tendremos que luchar más para salir adelante. A partir de ahí, sin embargo, así en el póker como en la vida, jugar bien nuestras cartas dependerá de nuestra habilidad, de nuestra capacidad de buscar situaciones favorables y de nuestra sed de lograr objetivos.

Todos conocemos historias de gente que parece tenerlo todo: dinero, una buena familia, acceso a la mejor educación... Y, no obstante, desaprovecha esos recursos, juega mal su pareja de ases y su vida se convierte en un desastre. Otras personas, sin embargo, resurgen del infortunio y se crecen ante las adversidades de la vida sacando lo mejor de sí mismas, sabiendo reconocer las oportunidades y maximizándolas, sin importar las dificultades que deban vencer.

Una de las razones por las que considero el póker una excelente escuela de vida es porque te hace desarrollar habilidades increíblemente útiles para la vida cotidiana, particularmente en el mundo empresarial, aunque no hay que limitarlas a ese ámbito.

## ¿Habilidad o suerte?

Una de las preguntas más recurrentes con las que me encuentro es si en el póker

prevalece el azar sobre la destreza, pero, para responder adecuadamente a ello, es necesario aclarar de antemano estos dos términos.

Los elementos aleatorios que contribuyen al resultado de una mano de póker (el azar, lo que no está bajo nuestro control) son simplemente las cartas y cómo se reparten. Las cartas, pues, introducen un elemento de azar en el juego y, en algunas ocasiones, la manera en la que se hayan repartido determinará claramente quién gana la mano.

La habilidad o destreza resulta un poco más difícil de definir en el póker. La clave es no confundir destreza con ventaja. Es obvio que algunos jugadores de póker son capaces de aplicar la habilidad del juego mejor que otros y esto les proporciona una ventaja, lo que a la larga conlleva acumular beneficios. Pero ¿cómo puede nuestra ventaja frente a otro jugador determinar el resultado de una mano de póker?

No debemos centrarnos en nuestra ventaja como jugadores para definir la habilidad en el juego; esta simplemente consiste en saber aplicar de manera habilidosa los elementos del juego.

Los elementos que requieren habilidad en el póker son aquellas acciones que los jugadores controlan al 100 %: las apuestas, los momentos en los que decidimos pagarlas y cuándo optamos por retirarnos de la mano. Cada vez que un jugador actúa en una mano puede pasar, apostar, pagar o retirarse. No hay ningún elemento aleatorio o que no dependa de él que obligue a un jugador a llevar a cabo alguna de esas acciones.

Un jugador interpreta las acciones de sus rivales —que, como hemos visto, son los elementos basados en la habilidad— y las cartas —elementos fruto del azar— e intenta aplicar su destreza para llevar a cabo la mejor acción en cada circunstancia.

Quizá será más fácil entender este concepto si nos fijamos en otro deporte. En el tenis, cuando un jugador golpea la pelota con la caña y la manda a la grada, atribuimos este resultado a su habilidad (o, más precisamente, a la falta de ella). Está claro que en el tenis también hay azar —un golpe de viento o un reflejo de sol que deslumbra al tenista—, pero ese mal resultado en concreto se debe a su falta de destreza. Los elementos de habilidad en el tenis son aquellos que están completamente en manos de los jugadores: la selección del material deportivo para la pista, la decisión de hacia dónde sacar o dónde colocarse para restar en función del rival. Estos elementos de habilidad no tienen que ser aplicados con destreza para seguir siendo considerados elementos de habilidad. Simplemente tienen que ser parte de cualquier juego en el que los jugadores aplican su destreza. Sería absurdo decir

que Roger Federer practica un juego de habilidad, pero ese primo nuestro que no mete dos bolas seguidas, no. La realidad es simplemente que Federer es mejor que nuestro primo aplicando los elementos de habilidad que hay en el tenis.

Del mismo modo, hay profesionales en el póker que aplican la habilidad extremadamente bien, y jugadores amateurs que no lo consiguen. Sin embargo, juegan al mismo juego de habilidad y utilizan los mismos elementos de habilidad, intentando jugar lo mejor que pueden.

Visto esto, podemos proceder a resolver la pregunta que nos planteábamos al principio: ¿qué prevalece en el póker, el azar o la habilidad?

Para poder presentar mi argumentación en condiciones voy a recuperar el Luck Hold'em, un juego ficticio que se inventó precisamente para compararlo con el Texas Hold'em en un intento por parte de varias asociaciones de jugadores de incluir este último dentro de la categoría de «deporte mental» en Estados Unidos. El Luck Hold'em es muy parecido al bacarrá, el juego de casino en el que nueve jugadores se sientan a una mesa y apuestan la misma cantidad. Una vez se completa la ronda de apuestas, el crupier reparte dos cartas a cada jugador. Poco importa si estas manos se reparten boca abajo o al descubierto, pues no habrá ningún elemento de habilidad que intervenga a la hora de determinar un ganador. El crupier procederá luego a repartir tres cartas comunitarias —las que cualquier jugador podría usar—, seguidas por una cuarta y una quinta. A continuación el crupier examinará las nueve manos y determinará, usando la clasificación de manos tradicional, quién gana el bote.

Claramente, ese es un juego de puro azar. Lo único que determina el resultado son las cartas y no existe ningún elemento de habilidad que pueda ser utilizado para influir en su conclusión. En el Luck Hold'em el ganador es el que tiene más suerte.

Sin embargo, en el póker al que nosotros jugamos existen dos maneras de ganar una mano. La primera es siendo el último jugador en abandonar la mano. Si, en cualquier momento durante una mano, se retiran todos los jugadores excepto uno, el bote se otorgará al jugador restante. La otra forma de ganar la mano es siendo el jugador que enseña la mejor mano de entre los jugadores que quedan una vez acaba la ronda de apuestas y se han repartido todas las cartas. Es lo que se llama ganar al *showdown* y solo ocurre si dos o más jugadores llegan al *river* —la última carta comunitaria que se reparte— y tienen que mostrar sus cartas. A diferencia del Luck Hold'em, en el que los jugadores no pueden retirarse a mitad de la mano porque no hay apuestas de por medio, el póker tradicional permite añadir elementos de habilidad

que influyen en el resultado final, de manera que cuando concluye la mano no siempre gana el jugador más suertudo.

La clave es no tener que mostrar las cartas, lo que se conoce como *non-showdown*. Un estudio realizado por la Global Poker Strategic Thinking Society muestra que el 60 % de todas las manos de póker que se juegan en internet por dinero contante y sonante acaban porque todos los jugadores involucrados en un principio, salvo el ganador, se retiran. El bote se entrega entonces al jugador que queda por la siguiente razón: los elementos de habilidad utilizados por los jugadores en la mano llevaron a un resultado en el que quedó solo un jugador y, por lo tanto, este fue el ganador. Cada jugador que perdió la mano decidió aplicar su habilidad retirándose para eliminarse de la mano. Y el ganador decidió usar su habilidad pagando y apostando para conducir a sus rivales a retirarse de la mano. Y en ningún momento se tuvo que comparar las cartas para determinar un ganador.

¿Pueden las cartas influir en las apuestas? ¡Por supuesto! Pero son las apuestas en sí las que determinan el resultado de una mano que no acaba en *showdown*. Hay muchos factores que en una misma situación empujan a los jugadores a hacer cosas diferentes. La destreza del jugador, su humor, su habilidad para leer a los demás, sus cartas o la cantidad de puntos que tiene en ese momento son algunos de los múltiples factores que pueden influir en las apuestas. Sin embargo, y puesto que las cartas de nuestros rivales nos resultan desconocidas durante las rondas de apuestas, lo que un jugador hace es interpretar las acciones de sus rivales para intentar descubrir qué llevan. Una apuesta puede estar motivada por las cartas que lleva o puede ser un farol; pero el hecho es que si un jugador sigue en la mano puede decidir qué acción tomar. Y cualquiera de estas acciones puede hacer que gane o pierda la mano.

La belleza del juego es que, en las circunstancias adecuadas, cualquier mano puede ganar. Esto es una gran diferencia respecto a los juegos de azar. Hemos visto que los elementos de habilidad predominan a la hora de determinar los resultados de una mano, pero ¿puede un jugador utilizar estos elementos para ganar a la larga? Hay evidencias empíricas que lo demuestran. El póker es un juego fascinante en el que cada vez que nos sentamos a jugar tiene lugar un aprendizaje real. A pesar de que optar entre pagar, apostar o retirarse pueda parecer muy simple, hacerlo correctamente tres o cuatro veces durante una mano no es fácil.

El póker no es un juego en el que el mejor jugador gane todas las manos o a diario, pero sí gana prácticamente cada mes y cada año. Requiere paciencia, coraje, psicología y una intensa comprensión matemática. El póker es, sin duda, un juego

donde predomina la habilidad frente a la suerte. El póker es también una meritocracia: jóvenes y viejos, mujeres y hombres, blancas y negras..., todos tienen oportunidad de ganar si usan su destreza mejor que los jugadores a los que se enfrentan. ¡Hay pocas cosas más justas en la vida!

Lo que más me fascina de este juego es que aprenderte las reglas no lleva más de diez minutos y, sin embargo, ¡necesitas toda la vida para dominarlo! Es un juego que no te lo acabas, porque evoluciona constantemente; de manera que, aunque en algún momento de tu carrera estés arriba del todo, como no sigas currándotelo y mejorando, adaptándote y dedicándole tiempo, acabarás estancándote y perdiendo tu ventaja competitiva.

Esto es quizá lo que más me apasiona: saber que no puedes relajarte, que para estar ahí vas a tener que esforzarte y estar motivado para dedicarle el compromiso que requiere.

Y es así si deseas ser profesional, pero, por supuesto, el póker puede ser también una afición súper sana y divertida. Tengo un montón de amigos a los que les apasiona el póker pero no están dispuestos a invertir parte de su tiempo libre en el estudio: solo quieren jugar y pasar un rato entretenido. Por otra parte, si uno tiene ganas y se fija, jugando también se aprende, aunque la mejoría será más lenta.

Para disfrutar del póker es importante establecer la relación que se quiere tener con él porque, al fin y al cabo, el 95 % de los jugadores solo pretenden divertirse. Y en ese aspecto, ¡el póker es genial! Muchos de los lectores consideraréis el póker como una alternativa a salir con los amigos una noche, o a ir al cine, o a jugar al golf... Es una actividad con la que entretenerse en el tiempo libre, pero ello no quita que a uno le motive mejorar. Con este libro espero poder hacer evidentes los beneficios que ofrece el póker como juego de habilidad y cómo el ser conscientes de ello puede permitirnos perfeccionarnos a un ritmo mucho más rápido y, sobre todo, entender los rasgos intrínsecos del póker que pueden ayudarnos a mejorar en otras áreas de la vida.

## Actuar bajo la incertidumbre

Todos actuamos bajo la incertidumbre, varias veces al día y en cualquier nivel de

responsabilidad: en el momento en que decidimos la hora a la que saldremos de casa para llegar a tiempo al trabajo, al negociar la compraventa de una vivienda o cuando decidimos abrir un restaurante.

Cualquiera de estas y otras muchas decisiones cotidianas las tomamos sin tener una información completa: es imposible predecir el tráfico que nos encontraremos una mañana en concreto, o saber cuánto está dispuesta a aceptar la otra parte por su casa, pero se trata de actuar de la manera óptima teniendo en cuenta todas las variables que sí conocemos y todo lo que sí podemos controlar. El problema es que muchos de nosotros asociamos el concepto de la «mejor decisión» con la que menos riesgos conlleva, y esto, como veremos más adelante, desemboca en muchos casos en decisiones trágicas.

### ¿Estás arriesgando lo suficiente?

Obsesionarse con jugar sobre seguro está sobrevalorado. El ser humano tiende, por naturaleza, a la aversión al riesgo, pero no podemos refugiarnos en la genética para justificar una mala gestión de vida. El problema es que la sociedad en la que vivimos se lucra de esta aversión al riesgo que sentimos de forma natural y, como veremos a continuación, incluso la potencia para beneficiarse en varios aspectos.

Así que, repito: «¿estás arriesgando lo suficiente?». Antes de que el póker entrara en mi vida ni siquiera me hacía esta pregunta, pero, en perspectiva, me doy cuenta de que de habérmela planteado tampoco habría sabido qué riesgos tomar, cuáles habrían sido demasiado aventurados y cuáles merecían la pena.

Ahora mismo me vienen a la cabeza un par de decisiones en mi vida que fueron realmente malas, porque desencadenaron resultados nefastos. Sin embargo, cuando pienso de nuevo en ellas me doy cuenta de que, a la vista de la información de que disponía en aquel momento, volvería a repetir las. Lo cierto es que la suerte tuvo un papel muy importante en el resultado y eso era imposible tenerlo en cuenta al tomar las decisiones... O eso creí entonces...

Hasta que descubrí una herramienta con la que los jugadores de póker estamos muy familiarizados y que cambiará para siempre cómo enfocáis el proceso de tomar una decisión. Si habéis estudiado matemáticas o economía posiblemente habréis oído el término «valor esperado» (en adelante, EV, del inglés *Expected Value*), pero lo más probable es que nunca os hayan enseñado cómo utilizarlo. De haber sabido

aplicar el EV desde una edad temprana habría evitado un montón de decisiones equivocadas, porque en la mayoría de los casos saber calcular el EV era la herramienta que me faltaba y que me hubiera permitido tomar mejores decisiones.

## El análisis de costes y beneficios no siempre funciona

Estamos acostumbrados a evaluar una decisión sopesando los posibles costes y beneficios, o quizá planteando distintos escenarios: el peor, el esperado y el mejor. En cualquier caso, comparamos resultados y elegimos el que creemos que nos conducirá por el mejor camino. Y siento decepcionaros, pero esta es una manera muy poco productiva de tomar decisiones. Como ya he dicho, es inevitable que emocionalmente nos decantemos por evitar riesgos en lugar de por obtener beneficios, e inconscientemente dejamos que el peor escenario nuble nuestro pensamiento.

Y, por supuesto, el azar también influye. No todos los resultados, costes, beneficios y escenarios son igual de probables. La suerte desempeña un tremendo papel y los humanos somos nefastos a la hora de razonar sobre el azar.

Sin embargo, el valor esperado nos permite incluir la probabilidad de cada alternativa en nuestro proceso de toma de decisiones. Técnicamente, definiríamos el valor esperado de una decisión como el «valor medio» de un fenómeno aleatorio, pero veámoslo con un ejemplo. Imaginad que trucamos una moneda de manera que salga cara en el 30 % de las ocasiones y cruz en el 70 %. Y nos ofrecen un trato: si sale cara te llevas 100 € y, si sale cruz, no te llevas nada. El valor esperado de lanzar la moneda al aire es el 30 % de 100 €, es decir, 30 €. Eso significa que si aceptas esta apuesta cien veces seguidas, a la larga ganarás 3.000 €, aproximadamente 30 € por tirada.

Los dos resultados posibles —cara o cruz— implican una recompensa distinta, pero, para entenderlo mejor, cambiaremos un poco el juego y estipularemos que si sale cara nos llevaremos 100 € y, si sale cruz, 20 €. Con esas condiciones, el valor esperado es:

$$100 \text{ €} \times 30 \% + 20 \text{ €} \times 70 \%$$

O, lo que es lo mismo:

$$30 \text{ €} + 14 \text{ €} = 44 \text{ €}.$$

Por ello, en estas condiciones, si aceptas la apuesta, a la larga ganarás 44 €.

En conclusión, el valor esperado de una decisión es la suma de todos los posibles resultados, multiplicando cada resultado por la probabilidad de que ocurra.

## Tomar decisiones con expectativa positiva

Puede parecer que el valor esperado solo sea aplicable a casos en los que una situación se pueda repetir una y otra vez. Si puedes lanzar la moneda al aire cien veces tiene sentido pensar en términos de valor esperado, pero si solo puedes lanzarla una vez, ganarás 100 € o 20 €, pero no 44 €. Y aunque, a priori, pueda parecer que en ese caso el valor esperado no serviría de mucho... ¡la verdad es que sí!

Es cierto que calcular cabalmente el valor esperado de cada decisión que tomamos no garantiza que una decisión individual vaya a salir bien o mal, pues en ello influye la varianza. A la larga, sin embargo, si nos decantamos por las opciones que tienen expectativa positiva lograremos que las probabilidades se decanten a nuestro favor y conseguiremos recompensas reales.

Imaginemos que jugamos cara a cara contra un loco que apuesta todo lo que tiene a ciegas en cada mano con dos cartas cualesquiera. Supongamos también que, debido a una increíble racha de suerte —y también gracias a que soy yo la que se inventa los ejemplos C—, te reparten una pareja de ases (AA) cinco veces seguidas. AA es la mejor combinación posible de las 169 que ofrece una baraja de 52 cartas con la que se juega al Texas Hold'em.<sup>[2]</sup> Obviamente decides pagar las cinco veces.

El software informático Poker Stove te calcula la probabilidad de éxito a largo plazo y, con una pareja de ases, esta es del 85,20 % frente al 14,80 % del rival (que, recordemos, puede llevar cualquier mano, pues está apostando a ciegas).

Si decides pagar con AA ante un rival que tiene una mano aleatoria, tu pareja de ases tiene una probabilidad de ganar del 85 %, así que esperamos ganar aproximadamente cuatro de esos cinco enfrentamientos, aunque idealmente querríamos ganarlos todos.

Sin embargo, acabas perdiendo los cinco *all-ins* contra las cinco manos aleatorias de tu rival. Algo así es tremendamente improbable —¡tan solo hay un 0,007 % de posibilidades!—, pero en realidad hipotéticamente sí es posible. Y no por ello has jugado mal; tu decisión de pagar su *all-in* sigue siendo clarísimamente EV+.

En una situación así, ganarás de media cuatro de cada cinco enfrentamientos, pero,

por culpa de la varianza, puedes acabar perdiendo los cinco. Como puede verse, la varianza es la diferencia entre los resultados esperados a largo plazo y los resultados inmediatos afectados por el factor suerte. A todos los que jugamos a póker nos ocurre a menudo que una buena decisión conlleva un mal resultado. Yo he perdido muchas veces con pareja de AA contra una mano peor y no por ello dejo de pagar con ella. El ser humano recuerda más las experiencias negativas que las positivas y por eso puede parecernos que perdemos con manos mejores más a menudo de lo que ganamos, pero la estadística no falla y, si juegas lo suficiente, la probabilidad manda y los porcentajes se cumplen.

En el póker todo se basa en el valor esperado y tomamos una decisión porque repetir esa acción aporta beneficios a la larga. Así que la próxima vez que juegues a póker y te repartan dos ases cuando tu rival haya apostado todos sus puntos, no pienses que puede ser esa vez de cada cinco en que no se gana y... ¡¡apuesta!! Es una de las situaciones más favorables que encontrarás jamás en este juego y, a la larga, te reportará muchos beneficios.

### Desgraciadamente, somos irracionales...

Imagina que compras un billete de avión Barcelona-Málaga y en la web pone que el vuelo tendrá una duración de noventa minutos. El día del viaje, sin embargo, debido al mal tiempo, el vuelo acaba teniendo una duración de tres horas. ¿Volverías a usar esa web? Por supuesto, pues el hecho de que haya habido mal tiempo no ha sido culpa de la web.

Complicquemos un poco más el ejemplo refiriéndonos a los mercados financieros. ¿Acudirías de nuevo a un asesor que te hizo perder tus ahorros a pesar de ser considerado un profesional excelente? La realidad es que probablemente no lo harías.

En 2003, Rebecca K. Ratner, de la universidad de Carolina del Norte, publicó un estudio revelador: «Cuando las buenas decisiones conllevan malos resultados: el impacto del arrepentimiento a la hora de cambiar nuestro comportamiento». Ratner llevó a cabo un experimento con un grupo de inversores a los que les pidió que eligieran entre dos brókeres. Uno tenía un 60 % de posibilidades de éxito y el otro, un 40 %, y la mayoría de los participantes se decantaron por el primer bróker. Al poco tiempo, les comunicó a los inversores que su corredor de bolsa había perdido el 15 % del valor de su inversión. Entonces, cuando les pidió que eligieran otra vez entre

ambos brókeres, la gran mayoría eligió al otro, a pesar de que todos los participantes eran conscientes de que su elección previa tenía mucho mejores antecedentes y ofrecía mayores posibilidades de éxito. Curiosamente, animar a los participantes a considerar de nuevo los posibles porcentajes de éxito en el futuro de ambas alternativas atenuaba la decisión de cambiar, pero, en la mayoría de los casos, no la eliminaba. El estudio permitió comprobar que los inversores cambian de la alternativa que objetivamente consideran más favorable —pero que acaba de provocar un resultado no deseado— a la que consideran menos favorable cuando se centran en su estado emocional más que en sus creencias acerca de ambas opciones. Es decir, los individuos con un sentido de la lógica más desarrollado y menos sujetos a un sentimiento de arrepentimiento —menos emocionales— son menos propensos a cambiar de la mejor alternativa a la otra después de un resultado insatisfactorio. Esto explicaría cómo nuestro cerebro puede manipularnos si se deja llevar demasiado por las emociones. A nadie le gusta perder con dos ases en mano, pero, por muy mal que pueda sentarnos, no por ello dejaremos de apostar todas nuestras fichas si tenemos ocasión cada vez que nos encontremos en esa situación.

## El valor esperado

La mayoría de las decisiones que tomamos en nuestra vida implican cierto riesgo. Tomar el camino más corto para ir al trabajo es generalmente la mejor opción, pero nadie nos garantiza que no vayamos a encontrarnos con unas obras en la carretera o un accidente que acaben convirtiendo esa ruta en la opción más lenta ese día. A la larga, sin embargo, no por ello deja de ser la mejor alternativa. Es frustrante, pero cierto, que incluso nuestras mejores decisiones conllevan a veces resultados indeseados: dos ases en mano a veces pierden, las intervenciones quirúrgicas más habituales también tienen cierto porcentaje de fracaso e incluso en la región más soleada del mundo puede llover durante nuestras vacaciones.

La clave es preocuparnos únicamente por tomar la mejor decisión cada vez, desvinculándonos del resultado si hace falta, centrándonos en el valor esperado que proporcionará nuestra elección, es decir, en el valor medio de un fenómeno a la larga. Este puede ser negativo o positivo, y nosotros debemos procurar que todas nuestras decisiones tengan un valor esperado positivo, independientemente del último resultado que proporcionaron.

Recuerdo cuando se aproximaba el momento de mi graduación en la universidad, con solo veintidós años y, aparte de los chicos y salir de fiesta, lo único que me preocupaba era qué diablos hacer con mi vida.

«¿Qué hago ahora?», me decía. «¿Me tomo un año sabático y me voy a dar la vuelta al mundo? ¿O acepto un trabajo de camarera en el restaurante frente a mi casa? ¿Estoy preparada para empezar mi propio negocio? ¿O tal vez debería seguir estudiando y cursar un máster?»

Debatí las opciones con amigos, padres, profesores y cualquier persona que consideré que podría darme una respuesta con algo de valor. Quería tener éxito, ganar dinero y ser feliz. El problema, y entonces no lo sabía, era que no estaba dirigiendo las preguntas a las personas adecuadas. La mayoría de las personas piensa de una forma que tiene expectativa negativa, de manera que cuando pedimos consejo en situaciones como esta lo recibimos de fuentes que, aunque intenten ayudarnos, no piensan de una forma lógica que nos lleve por la ruta del mayor valor esperado. Sus razonamientos se resumen en «¡Evita los riesgos a toda costa!» y la mayoría de sus consejos derivan de esa premisa. No son conscientes de que su razonamiento a la hora de tomar decisiones viene de su creencia sobre el hecho de que evitar los riesgos es siempre lo más positivo. Y, lamentablemente, así es como la mayoría de nosotros ha sido educada, por lo tanto es bastante natural pensar de la forma que conlleva menos varianza. Intentar evitar riesgos a toda costa, sin embargo, tiene un subproducto negativo, que es omitir opciones con un valor esperado positivo. La mayoría de la gente no piensa en términos de EV, y les cuesta muchas malas decisiones.

Si no estáis familiarizados con el EV os estaréis diciendo: «Entiendo qué es el valor esperado, pero ¿cómo puedo usarlo para tomar mejores decisiones y ganar más dinero?». (Introduzco aquí un paréntesis para dejar claro que el EV nos ayuda a tomar «mejores decisiones», mientras que «ganar más dinero» será una consecuencia a la larga y no el fin en sí.)

Una vez comprendamos bien el valor de pensar en términos de EV, cambiará por completo nuestra perspectiva y situaciones que en el pasado jamás hubiéramos considerado porque las veíamos arriesgadas nos parecerán ahora grandes oportunidades que no volveremos a dejar escapar en el futuro. Si podemos aprender a pensar en términos de EV y lo aplicamos a todas nuestras decisiones financieras y de vida, los resultados llegarán tarde o temprano.

## Aprovechando cualquier ventaja

Antes de abordar ejemplos de la vida cotidiana, veamos uno del póker que permitirá comprender cómo utilizo el EV en mi profesión. Además, creo que la manera en la que los jugadores aprovechamos la más mínima ventaja en el póker es una forma perfecta para entender que lo mismo puede aplicarse en los negocios o en otros ámbitos de la vida.

He estado jugando al póker profesionalmente los últimos ocho años y me he dado cuenta de que algunos de los jugadores recreacionales lo consideran un juego de azar porque no entienden de dónde sacar ventaja respecto a los rivales. Y, sin embargo, perseguir estas pequeñas ventajas —o situaciones de expectativa positiva— una y otra vez es lo que permite a los buenos jugadores ganarse la vida. Aquí va un ejemplo muy sencillo de una situación que es EV+ y que todos los profesionales ven como tal, pero que la mayoría de los jugadores recreacionales no solo dejaría escapar, sino que no entendería por qué los profesionales la realizamos.

Supongamos que en el bote hay 30 € después de que yo haya subido antes del *flop* —las tres primeras cartas comunitarias— y solo un jugador haya pagado. Sale el *flop* y no tengo nada, mi rival pasa y yo apuesto 15 €.

«Pero ¿por qué apuestas si no tienes NADA?», pensaría un jugador amateur que estuviera viéndome las cartas.

Es simple, apostaría en esta situación si considero que es EV+. Estoy arriesgando 15 € para ganar 30 €. Es correcto apostar (es EV+) si creo que mi oponente va a abandonar la mano más de un tercio de las veces porque, por cada tres veces que apueste, solo necesito ganar una para quedar a la par. En cambio, si creo que va a abandonar menos de un tercio de las veces, no debería apostar 15 € porque ese mismo movimiento dejaría de tener un valor esperado positivo.

Un jugador amateur, sin embargo, razonaría de la siguiente forma: «Pero... ¿y si mi rival lleva algo?», «Yo no tengo nada...», «¿Qué pasa si paga mi farol?» (acepta mi apuesta) o «No quiero arriesgarme, mejor esperar». Esas dudas y el proceso mental que nos conduce a ellas son totalmente irrelevantes para determinar si una jugada es correcta o no (para saber si es EV+ o no). Y, como hemos visto, si basándote en el jugador y la situación consideras que tu rival abandonará más de un tercio de las veces, no hay que dejar escapar la ocasión y hay que apostar.

Retomemos el ejemplo y supongamos que nuestro rival abandonará el 40 % de las

veces. Imaginemos que perderemos la mano cada vez que pague nuestra apuesta (esto no es así, pero ayuda a mantener el ejemplo simple). Asumiendo todo lo anterior, esto es lo que ocurriría:

En un 60 % de las veces perderás 15 €.

En un 40 % de las veces ganarás 30 €.

$$60 \% \times (-15 \text{ €}) = -9 \text{ €}$$

$$40 \% \times (+30 \text{ €}) = 12 \text{ €}$$

$$(-9 \text{ €}) + 12 \text{ €} = +3 \text{ €}$$

Tu EV es 3 €, porque ese es tu beneficio esperado al hacer esa apuesta. Si ganas o pierdes en esa mano en concreto es irrelevante, porque no hay que olvidar que tomamos decisiones pensando en hacer lo correcto y a buen seguro los resultados convergerán a largo plazo. Dadas las circunstancias, al apostar estás generando un valor esperado de +3 €. A la larga, todas las situaciones de expectativa positiva van sumando. Y tienen mucho peso.

Muchos jugadores amateurs hubieran dejado escapar los +3 € de EV en esa mano porque no habrían sabido reconocer que se trata de una jugada con expectativa positiva. Por el contrario, los profesionales forzarán millones de situaciones en las que pueden sacar un poquito de valor esperado de sus oponentes. Dado que para un jugador recreacional es difícil entender el porqué de cada jugada, no se da cuenta de que los profesionales hacemos jugadas matemáticamente correctas aunque a ojos de un amateur podamos parecer suertudos.

«Oh, ¡has tenido suerte de que no llevara nada ahora!», exclama el jugador recreacional. «Estás apostando todo el rato, ¡menudas cartas te deben de estar entrando!» o «Espera a que me llegue a mí algo, ya te pillaré...». Y mientras el jugador amateur aguarda a que le lleguen buenas cartas, los profesionales maximizan beneficios detectando situaciones favorables independientemente de si se lleva mano o no.

El profesional puede y debe hacerlo porque es EV+. Con este enfoque puede ganar o perder a corto plazo, pero quien hace jugadas regularmente con valor esperado positivo, a la larga ganará dinero. Es matemáticamente imposible que no sea así.

Alguien cuya preocupación es no perder dinero evita situaciones que le parecen arriesgadas. Alguien que quiere ganar dinero explora oportunidades que pueden ser

EV+. Juega para ganar, no juegues para no perder. De hecho, como dice la moraleja, jugar para no perder aumenta las posibilidades de que pierdas.

## Situaciones arriesgadas y con valor esperado positivo

Tu objetivo es conseguir que tu negocio, producto o servicio mejore respecto a donde está en estos momentos, u ocupar un hueco en el mercado existente. Hacer proyecciones de este tipo con un plan de negocio ofrece más posibilidades de éxito que si te limitas a dejar que tu empresa crezca espontáneamente como un champiñón sin tener en cuenta absolutamente nada, como hace mucha gente.

La mayoría de las situaciones con expectativa positiva parecen arriesgadas a primera vista, y esa es la razón por la que de entrada ya tienen valor esperado positivo. La mayoría de la gente evita esas oportunidades, lo que a menudo implica que el precio de algunas de ellas es más barato de lo que debiera puesto que a muchísimas personas les asusta la varianza a corto plazo.

Os voy a contar el ejemplo de un amigo que se plantea dejar su trabajo actual para crear su propia empresa. ¿Debería dejar un salario garantizado de 50.000 € anuales para convertirse en emprendedor? Calculemos el valor esperado de esa decisión. Una estimación aproximada es que el primer año tendrá un 10 % de probabilidades de generar eventualmente 500.000 € al año, un 40 % de generar 100.000 € al año y un 50 % de caer en bancarrota y no generar absolutamente nada, además de perder la inversión inicial de 10.000 €. ¡Uyyy...! Ese 50 % de posibilidades de bancarrota produce un pánico aterrador, así que mejor quedarse donde está... ¿Seguro?

Mucha gente se plantea el dilema entre tener un trabajo e iniciar un negocio simplemente de esta manera: «El curro me proporciona un salario de 50.000 €, pero crear mi propio negocio podría darme más... pero también menos... ¡y esto es arriesgado!». Aunque me parece un proceso mental nefasto, así es como razona mucha gente.

El valor esperado de permanecer en su trabajo actual es  $100\% \times 50.000 \text{ €}$  al año, o sea 50.000 €.

El valor esperado de que mi amigo cree su propia empresa es:

$$10\% \times 500.000 = 50.000 \text{ €}$$

$$40\% \times 100.000 = 40.000 \text{ €}$$

$$50 \% \times 0 = 0 \text{ €} + (-10.000 \text{ €})$$
$$50.000 + 40.000 - 10.000 = 80.000 \text{ €} \dots$$

¿Recordáis cuánto ganaba en su empleo actual? 50.000 €.

Por el contrario, el valor esperado de que mi amigo cree su propia empresa es 80.000 €. Así que la decisión que tiene mayor valor esperado es dejar su trabajo y empezar su propia empresa, ¡a pesar de que el riesgo de fracasar sea del 50 %!

Calcular el valor esperado requiere estimar probabilidades y descifrar cuál es la recompensa de cada rama en el árbol de decisiones. Ahí está el verdadero valor —valga la redundancia— de calcular el valor esperado. Conocerlo fomenta tomar riesgos calculados cuando la recompensa es suficientemente grande y suficientemente probable. Una vida basada en decisiones que son EV+ conlleva más oportunidades que a la larga generarán más beneficios que pérdidas.

## Un jugador de póker emprendedor

Billy Murphy es un emprendedor y jugador de póker que ha creado varios comercios en internet. Uno de esos *e-commerce* es una tienda de tamaño medio que vende a particulares y en la que el importe de los pedidos ronda los 200 €. Un día, Billy recibió un pedido por valor de 5.000 €, pero el cliente solicitó pagar a treinta días. Su *e-commerce* nunca había aceptado pagos a posteriori, pero dado el valor del pedido y puesto que el cliente en cuestión era una empresa y no un particular decidió contemplarlo. Un pedido de estas características suponía un gran margen, pero también podría suponerle perder mucho dinero en caso de que se tratara de un fraude.

Lo primero que hizo Billy fue pedirle a un empleado que obtuviera información de la empresa que realizaba el pedido para averiguar si era fiable. Una vez comprobada la fiabilidad, decidieron hacer los cálculos. El pedido suponía un margen del 25 %. Billy le pidió a su empleado que estimase las probabilidades de que la empresa les pagara, y este concluyó que más del 80 %. La decisión estaba tomada: adelante con el pedido.

No fue un arrebato o una corazonada, sino pura matemática:

$$5.000 \text{ € de pedido}$$
$$25 \% \text{ de margen} = 1.250 \text{ €}$$

Si suponemos que dejarán de pagar 20 % de las veces (80 % de fiabilidad estimada), esas veces perderemos 3.750 €.

Aquí está el cálculo:

$$20 \% \times 3.750 \text{ €} = 750 \text{ €}$$

$$80 \% \times 1.250 \text{ €} = 1.000 \text{ €}$$

El pedido representa un mínimo de 250 € de EV.

La estimación era muy conservadora puesto que ese 20 % de posibilidades de ser estafados era en el peor de los supuestos. Si haces los cálculos y obtienes un EV positivo usando datos conservadores y aun así no te lanzas, estás dejando de ganar mucho dinero. Y al igual que Billy, cada día nos encontramos ante muchas decisiones que son EV+, pero a menudo las dejamos pasar porque las percibimos como arriesgadas. Debemos pensar lógicamente, y no emocionalmente.

### ¿Cómo ganar dinero con el valor esperado?

Otro ejemplo de valor esperado con el que todos estamos familiarizados es el de los seguros médicos. Desde un punto de vista financiero, contratar un seguro médico tiene expectativa negativa, pero puesto que un accidente grave podría arruinarte, tener un seguro acaba siendo una buena idea, al menos para la propia paz mental.

Las empresas de seguros existen porque los términos bajo los que operan son EV+ para ellas, no para ti, y así es como ganan dinero.

En mi caso, cuento con un seguro médico, pero no con un seguro dental... Y la razón es tan sencilla como que el seguro dental es EV- y puedo afrontar el gasto en caso de que algo malo ocurra a mis dientes. No estoy diciendo con ello que no haya que tener un seguro dental, pero si tienes algo de dinero ahorrado igual te interesa echar cuentas antes de destinarlo a un seguro dental.

En la vida, se trata de ir sumando decisiones que son EV+ a la vez que evitamos aquellas que son EV-. Hay un montón de decisiones de cajón que la gente no toma porque no piensa en términos de EV. Una muy típica es la siguiente: «¡Ay, cómo me gustaría asistir a ese congreso, pero no sé si quiero gastarme el dinero!». Que quieras gastarte o no el dinero es irrelevante. ¿La asistencia a ese congreso es EV+

comparada con otras cosas en las que podrías gastarte ese dinero? Si lo es ve, y de lo contrario no vayas.

## Un análisis en términos de valor esperado

Un ejemplo personal de decisión que tomé en términos de EV fue matricularme en el máster intensivo en «Aptitudes emocionales y evaluación de la credibilidad», un curso que me parecía carísimo y a la vez súper apetecible, pues lo impartía Paul Ekman, el famoso psicólogo en cuyo trabajo se basa la serie de televisión *Miénteme*. El máster ofrecía, además, la posibilidad de seguir formándote hasta convertirte en profesor cualificado si te elegían entre los participantes y superabas los exámenes pertinentes y un coaching específico.

Siempre me ha interesado mucho el aspecto científico del comportamiento humano, e incluso me planteaba compaginar mi faceta como jugadora con dar charlas al respecto basándome en mi experiencia en las mesas y en lo aprendido gracias a la formación en el máster. Y estaba convencida de que el máster me permitiría adquirir conocimientos valiosos.

En realidad, no tenía la certeza al 100 % de que fuera a dedicarme a dar conferencias en un futuro, pero asumí que a lo largo de mi vida hay un elevado porcentaje de posibilidades de que pueda llegar a hacerlo. Así que tenía que decidir si, en caso de empezar con las charlas, lograría un beneficio superior a los gastos ocasionados por el curso.

Hacer un análisis en términos de valor esperado puede ser tan sencillo —¡y tan complejo!— como rellenar estos datos:

Coste del master: ... €

Probabilidad de que imparta conferencias sobre el tema: ... %

¿Conseguiré más de ... (coste del máster × probabilidad de impartir conferencias) en valor?

Beneficio aproximado por charla: ... €

Cantidad de charlas adicionales que debería dar para que la inversión en el máster resulte provechosa: ...

Después de analizar el contenido que trataríamos en el máster y tener en cuenta el

número de compromisos que tanto el señor Ekman como otros conferenciantes manejan, no tuve duda de que si me decidía a dar charlas, el hecho de haber realizado ese máster me permitiría dar suficientes conferencias más de las que hubiera impartido sin el máster como para que la decisión fuera EV+.

Y ello, sin tener en cuenta todo lo que el máster podría aportarme a nivel personal como jugadora y para la vida, más la cantidad de gente interesante a la que podría conocer. Así que cursar el máster era claramente una decisión EV+.

Desde entonces he dado ya varias conferencias y he creado The Mindset Factory, una consultoría que también usa herramientas aprendidas en el máster. Sin embargo, es importante tener en cuenta que aunque no hubiera dado ni una sola charla ni hubiera creado mi empresa, eso no cambiaría el hecho de que la decisión de realizar el máster tenía un valor esperado positivo (porque con la información de la que disponía en ese momento y las previsiones acordes, sí lo era).

## Una herramienta de negociación

Mauro, un amigo, recibió el mes pasado la notificación de renovación del contrato de alquiler. Vino a casa a buscar la quinta temporada de *Hijos de la anarquía* y cuando le preguntamos el porqué de su mala cara nos dijo que le habían subido el precio del alquiler y quería que se lo rebajasen.

Dado que poner ojitos como el gato de Shrek no siempre funciona a la hora de convencer al casero, es mejor disponer de un argumento sólido.

Y lo primero es demostrar cuánto le costaría al casero tener el piso vacío si Mauro se marchase porque le parecía demasiado caro. Luego están los costes de arreglar y limpiar el piso —no porque lo hubiera dejado en mal estado, simplemente porque se acostumbra a hacer mejoras durante los períodos en que no está alquilado—; y también hay que tener en cuenta los costes de agencia si se quiere encontrar un nuevo inquilino lo antes posible. Y todo esto hay que compararlo con la opción deseada por Mauro de mantener el alquiler. Veamos los números:

Alquiler actual: 1.600 €/mes

Alquiler a partir del 1 de enero de 2016: 1.700 €/mes

1.200 € más al año para el casero.

Si Mauro se fuera y el piso se quedara desocupado durante dos semanas, eso le costaría al casero 800 €, y posiblemente un mínimo de 500 € más para posibles reparaciones y una limpieza a fondo. Si el nuevo inquilino alquila el piso a través de una agencia, esta cobrará normalmente una comisión equivalente a un mes de alquiler, es decir 1.700 €.[3]

Es muy probable que el piso pueda permanecer desocupado más tiempo, pero si solo fueran dos semanas e incluso si solo se tratara de un inquilino a través de agencia en un 50 % de las veces ( $800 \text{ €} + 850 \text{ €} = 1.650 \text{ €}$ ), y sin tener en cuenta los costes mencionados de reparaciones y limpieza, queda claro que para el casero es más rentable conservar a Mauro como inquilino sin subirle el alquiler.

En apenas cinco minutos, con unos sencillos cálculos matemáticos, Mauro puede demostrar a su casero que debe mantenerle el mismo precio de alquiler y no intentar alquilar la vivienda por más dinero a otra persona porque es una decisión EV+ (aunque, de entrada, quizá sea mejor que no use este término para no asustar al propietario... B).

Mucha gente ni siquiera lo intenta porque ignora que el EV justifica un precio más bajo y te sitúa en una posición fantástica para negociar. Si tus armas para conseguir que no te suban el alquiler solo consisten en mendigar a tu casero con un «por favor, quiero que me mantenga el precio del año pasado...», no vas a conseguir gran cosa. Sin embargo, si le demuestras que manteniéndote el precio va a ahorrarse dinero y lo pruebas con dos ecuaciones —o explicaciones— sencillas, te será mucho más fácil conseguir lo que quieres.

La verdad es que podría citar innumerables ejemplos de cómo calcular cosas a través del valor esperado, pero confío en que los ejemplos que he proporcionado hayan bastado para que os apetezca buscar el EV en situaciones que antes ni siquiera hubierais considerado.

Algo que os ayudará a hacerlo es tener presente que el camino seguro, el aparentemente más fácil, por lo general es el que tiene menos valor esperado. Y es que, muchas veces, el miedo a perder nos aleja del camino que nos aportará más valor a la larga. Evitar a toda costa el riesgo a corto plazo en todas las pequeñas decisiones que tomamos a diario hace que aumente el riesgo a largo plazo debido a las constantes decisiones con valor esperado negativo que vamos sumando. Una vez el volumen de decisiones sea suficientemente grande se evidenciará el éxito en aquellas personas que han tomado decisiones EV+ y no en las que evitaban el riesgo.

Como he afirmado, el miedo exagerado al riesgo hace que tomemos muchas

decisiones impulsados por el mantra de intentar no perder, lo que paradójicamente acaba siendo una estrategia subóptima si tu objetivo es ganar. Es importantísimo entender el marco general, centrándonos en el largo plazo y teniendo una estrategia de vida que consista en tomar siempre la mejor decisión para conseguir el éxito a la larga, no para evitar solo un riesgo inmediato.

Si tenemos objetivos que queremos cumplir pero estamos emocionalmente cautivos ante la posibilidad de correr riesgos NO podremos conseguir lo que nos proponemos.

## 2

# El póker como escuela de vida: la transferencia de habilidades

## La gestión de banca

Una empresa bien diversificada siempre tendrá opciones de supervivencia ante una crisis.

ALEJANDRO HERNÁNDEZ GORRÍN

**J**ugar al póker, como muchas otras cosas en la vida, requiere una inversión inicial. Existe la posibilidad de empezar jugando con dinero ficticio, pero no es la mejor manera de aprender porque la mayoría de los que se sientan en esas mesas juegan a lo loco, sin tener ganas de llevar a cabo un juego serio, y resulta bastante frustrante. Lo mejor es decidir cuánto quieres invertir y sentarte a las mesas de apuestas más bajas si estás empezando. Internet ofrece la posibilidad de jugar por pocos céntimos; así empecé yo y hoy sigo pensando que es la mejor manera de introducirnos en este juego.

Si eres un jugador recreacional que juega esporádicamente como entretenimiento, solo tendrás que preocuparte por encontrar una partida o un torneo que se adecue a lo que quieras gastarte ese día en concreto. Sin embargo, si quieres tomarte el póker algo más en serio y jugar de manera regular, aunque tu objetivo no sea convertirte en profesional, el manejo de la banca se convierte en algo de importancia vital. Me atrevería a decir que es el factor más importante a la hora de determinar la sostenibilidad del jugador a largo plazo. Existen muchos jugadores talentosos que han desaparecido del panorama debido a una mala gestión de sus finanzas. En un juego donde las rachas son parte consustancial de la dinámica, hay que tenerlas muy en

cuenta y ser muy cauteloso y previsor con las cantidades que invertimos en cada sesión si queremos tener una larga vida en el póker.

Lo ideal es operar con un enfoque muy similar al de los inversores en los mercados financieros. Los *traders* jamás invertirán todos sus recursos en una misma empresa ni en un único mercado. Sin embargo, la célebre frase «la diversificación es la protección contra la ignorancia» del magnate norteamericano Warren Buffett puede malinterpretarse: si bien es cierto que no tiene sentido diversificar por diversificar, hacerlo en activos que son EV+ siempre será provechoso.

Aunque se trate de un sector al alza o de una empresa prometedora, el peligro de poner todos los huevos en una misma cesta es sobradamente conocido. Cuando operamos en contextos en los que no podemos controlar todos los factores —como ocurre en la bolsa o en el póker—, es vital diversificar en opciones provechosas puesto que, como ya hemos visto, incluso las buenas decisiones pueden acarrear resultados indeseados.

Si invertimos todos nuestros recursos en la empresa X o en jugar un único torneo en concreto, nos iremos al garete si algo le pasa a esa empresa o si nos eliminan antes de entrar en la estructura de premios. E incluso si esta primera inversión nos sale bien, deberemos ser conscientes de que ese resultado no tiene por qué repetirse la siguiente vez.

Esto también es aplicable en la vida cotidiana. Todos recordamos la época de la burbuja inmobiliaria. Digamos que eso era una buena racha: la economía se disparó y los sueldos, sobre todo en el sector de la construcción, alcanzaron un máximo histórico. Era, sin embargo, una situación que no podía durar ya que se trataba de una «burbuja» —como después fue denominada—, una situación que no se sostenía por ningún lado. Hubo quien, consciente de que no era una situación que pudiera sostenerse en el tiempo, aprovechó esa «buena racha» para invertir en otros negocios o ahorrar. Otros, sin embargo, elevaron su nivel de vida y se hipotecaron gracias a unos ingresos momentáneamente inflados. No eran conscientes de que se trataba de una racha y realizaron una pésima gestión de su banca, cuyas consecuencias aún arrastran en la actualidad.

Siempre es recomendable contar con un cojín en caso de que las circunstancias cambien (y poder hacer frente a las malas rachas). En la vida esto no siempre es posible, porque no siempre podemos bajar de nivel. Me explico: si tienes un sueldo de 1.300 € y vives en una gran ciudad es complicado que encuentres un alquiler por menos de 700 u 800 € al mes, y a ello debes sumarle los gastos del coche, la comida y

los seguros... y tus gastos fijos mensuales harán que sea prácticamente imposible que ahorres un solo céntimo. En una situación así, vivir al día es la única opción.

Imagínate ahora que consigues un nuevo trabajo y te pagan 3.000 € al mes: no cometas el error de mudarte a una casa que duplique tu alquiler. Busca algo un poco mejor que tu piso anterior, pero intenta aprovechar esa época también para ahorrar. Nadie nos garantiza que un período de bonanza vaya a durar eternamente y, siempre que sea posible, es recomendable asegurarnos un respaldo económico en forma de ahorros. Esto que en la vida no siempre es posible porque no depende de nosotros cambia cuando hablamos de póker. En el póker SIEMPRE podemos bajar de nivel, siempre podemos encontrar partidas más baratas, y eso es algo que no sucede en la vida. En el póker siempre puedes gestionar bien la banca, sea esta de 100 o de 2.000 €.

En el póker, la banca viene a ser la cantidad específica de dinero que guardas para las partidas de cartas. Si eres un jugador casual esta cantidad no la usarás para nada más que no sea jugar al póker. Para los profesionales es exactamente igual pero, de vez en cuando, transferimos fondos de nuestra banca de póker a la banca de vida, pues es lo que utilizamos para pagar facturas y los gastos corrientes. La única diferencia es que para un profesional la totalidad de sus ingresos provienen del póker, mientras que para un jugador casual no.

## La gestión de banca y el capital de un negocio

Piensa en tu *bankroll* —el dinero del que dispones para jugar— como algo más que solo un poco de dinero ahorrado para jugar al póker. Como decía, circulan por ahí muchas historias de jugadores técnicamente competentes que no gestionaron bien su banca y acabaron arruinados a la que los resultados no les acompañaron o tuvieron que dejar de jugar durante meses hasta que pudieron ahorrar lo suficiente para volver a las mesas.

En realidad, la gestión de banca es muy parecido a manejar el capital en un negocio: cuanto mejor gestionas el dinero, más probabilidades tendrás de que tu negocio tenga éxito y crezca.

Piénsalo de este modo: empiezas a jugar con una limitada y módica cantidad de dinero —una inversión inicial, igual que harías al crear tu empresa— y a partir de ahí intentas que crezca. Cuanto más ganes, más crecerá tu banca y a la vez te ayudará a

poder participar en partidas y torneos mayores que ofrecen mejores premios. Es básico, sin embargo, no volverse loco y —antes de participar en un torneo o de sentarse a una mesa de póker— considerar si tenemos ventaja, es decir, si creemos que esa partida es rentable. Si no lo es porque el nivel es muy alto, da igual que tengamos el dinero para sentarnos y deberíamos optar por no hacerlo porque es una decisión que a la larga no reportará valor.

Del mismo modo que, aunque tengamos el dinero para hacerlo, es absurdo jugarse 50 € en un partido de tenis contra el campeón de tu club porque sabes que no podrás ganar, a no ser que lo hagas porque la experiencia te parece divertida y te merece la pena como inversión en ocio.

Manejar la propia banca tiene riesgos y recompensas, exactamente igual que cualquier negocio. Algunas veces tendrás que asumir ciertos riesgos para lograr que tu banca crezca, pero siempre hablamos de riesgos calculados, tomando decisiones sensatas.

## ¿Cómo gestionar la banca?

En el mundo del póker hay torneos que ofrecen premios suculentos. Imagina que la cantidad inicial que has decidido destinar al póker sea 300 €. Esta es tu banca inicial que quieres hacer crecer y ves en internet que hay un torneo que ofrece 100.000 € en premios con una inscripción de 150 €.

Aunque podrías argumentar que la inscripción en ese torneo es solo la mitad de lo que tienes y que aún te quedaría otro 50 % para intentarlo en otra ocasión, ese enfoque está abocado al desastre. Una gestión más inteligente de banca sería no invertir nunca más de entre el 2 y el 5 % de la propia banca en ninguna partida de póker. En el ejemplo que hemos puesto, lo más razonable sería una inversión entre 5 y 15 €. Cabría la posibilidad de que en esa ocasión perdieras y, como en cualquier negocio, si de un plumazo te desapareciera el 50 % de tu banca podría ser la antesala de una carrera muy corta.

Yo misma aprendí la lección por las malas. Cuando hace ya más de diez años me descargué el primer software para poder jugar al póker por internet, decidí que haría un depósito de 200 € para empezar a construir mi banca. En aquel entonces era una cantidad suficientemente grande para mí como para que me preocupase mucho no dilapidarla. Sin embargo, mis conocimientos acerca de la gestión de banca eran aún

inexistentes y automáticamente empecé a jugar dos mesas con 50 € en cada una. ¡Estaba jugando por la mitad de mi inversión total! Los primeros días me fue bien y a la semana me planté con 400 €. Había ganado una media de 25 € cada sesión y pensé: «¡Oh, *seeeh!* Si gano 25 € cada día que juego y pongamos que voy a jugar cuatro días a la semana... ¡ganaré 400 € al mes! ¡Me gusta esto del póker!».

Clarísimamente había empezado con una buena racha y mis cálculos no eran más que el cuento de la lechera. Como seguía jugando en mis dos mesas de 50 € cada una sin ser consciente de que estaba experimentando una buena racha, no tardé mucho en quedarme a cero y con el cajero pelado, y mi cuento de la lechera se fue a tomar viento.

Dejando a un lado el nivel de habilidad, jugar por la mitad o una cuarta parte de todo lo que estás dispuesto a invertir en algo es una locura, porque como hemos visto antes, si se rompe la cesta también se romperán los huevos. Gracias a que empecé a investigar cómo se gestiona la banca y a los consejos que recibí de los amigos a los que conocí en el club de póker L'Eixample, mi segundo depósito de 200 € fue, afortunadamente, el último.

Dicho esto, si eres un jugador experimentado que ha jugado miles de manos y conoce suficientemente bien el juego, podrías plantearte una gestión de banca puntualmente agresiva e invertir un mayor porcentaje de tu banca en una partida en la que creas que tu ventaja como jugador frente a los demás lo justifica. Sin embargo, como la mayoría de los jugadores se toman el póker como un pasatiempo, es desaconsejable cualquier inversión superior a un 5 %, igual que tampoco deberíamos usar ese dinero para ninguna otra finalidad —hacer la compra, pagar la electricidad... — que no sea financiar nuestro póker. Es exactamente igual que el capital de un negocio: no está ahí para un uso personal, sino que su único propósito es mantener y hacer crecer el negocio.

Los períodos duros no duran siempre, los jugadores duros sí

Tanto los negocios como el póker son universos exigentes y difíciles. Igual que en un entorno empresarial, en el póker siempre habrá gente intentando sacarte del mercado, participando en las mismas partidas que tú e intentando quedarse con tu dinero o con la porción del mercado que podría pertenecerte.

Aquí es cuando la gestión de banca se revela de máxima importancia, dado que

puede hacer surgir o desaparecer a un jugador.

A menudo podemos observar cómo jugadores muy poco experimentados e ineptos a la hora de comprender cómo funciona la gestión de banca deciden tomar parte en partidas demasiado altas para su nivel y su capital. Como veremos más adelante, la autoconsciencia y la autoevaluación son fundamentales en el póker: necesitas saber cuál es tu nivel de habilidad y qué esperar de la mesa antes de sentarte a ella.

Sin embargo, no es recomendable obsesionarse y comprobar tu cajero mientras estás jugando, pues una buena sesión puntual podría darte una falsa noción de tus habilidades y de lo que eres capaz, o viceversa. Gestionar y estar pendiente de tu banca es algo que solo deberías hacer periódicamente, al igual que en los negocios no hay que comprobar las finanzas propias después de cada transacción.

Una gestión sensata de banca no resulta una tarea fácil para todo el mundo, especialmente si sobrestimamos nuestras capacidades, y eso es algo que le ocurre a la mayoría de los jugadores de póker. La mejor manera de respetar la banca es comprender desde el principio que puede marcar la diferencia entre disfrutar y jugar al póker durante años, o quedarse sin capital y tener que empezar de cero recurrentemente con el estigma psicológico que supone haber dejado que eso suceda.

## La motivación

El veneno más peligroso es el sentimiento de logro. El antídoto es pensar cada tarde qué puede hacerse mejor al día siguiente.

INGVAR KAMPRAD

Me cuento entre las personas suertudas que han podido trabajar en lo que les apasiona y así no sienten que tienen que trabajar ni un solo día de su vida. Me encanta lo que hago, disfruto y me entusiasma, pero eso no significa que siempre esté motivada para hacerlo.

El póker es una disciplina que requiere mucha perseverancia y tesón porque el esfuerzo que uno le dedica no siempre se transforma en resultados, o al menos no a corto plazo. Aceptar y entender bien esto es fundamental para mantener la motivación en el póker.

Como deportista amateur a la que le gusta tomarse muy en serio lo que hace, al principio me resultaba muy difícil aceptar esta realidad. Cuando entreno con cierta

disciplina para una carrera noto una mejora en mi forma física semana tras semana y, en parte, esto es lo que mantiene viva la chispa que me permite seguir trabajando duro y dar lo mejor de mí.

En casi cualquier disciplina de la vida, el esfuerzo proporciona resultados de forma más o menos inmediata y veremos más adelante la importancia del feedback inmediato y lo adictivo que puede llegar a ser. Y esa correlación es la que da sentido a seguir trabajando.

En el póker existe tanta varianza —tanto desajuste entre los resultados esperados a largo plazo y los inmediatos—, que tenemos que aprender a no guiarnos solo por los resultados porque podríamos desmotivarnos fácilmente. Sin embargo, nuestro cerebro está programado de modo que necesita ciertas recompensas para seguir desarrollando una tarea. Y a veces eso provoca un conflicto de intereses.

El conflicto surge porque la manera más fácil de evaluar nuestro nivel como jugadores es a través de las ganancias —los resultados—, pero, como hemos visto, dichas ganancias están muy alteradas por la varianza a corto plazo. Y puede ser muy frustrante sentarte cada día a realizar tu trabajo lo mejor que puedes y ver que no obtienes recompensa alguna. Para poder sobrellevar esta situación debemos, en primer lugar, marcarnos unos objetivos económicos a medio o a largo plazo y, como nuestro cerebro necesita recompensas a corto plazo para seguir motivado, estas deben proceder de otras fuentes. Debemos intentar buscar también vías de motivación que no sean meramente económicas. A pesar de que si te dedicas a algo profesionalmente lo haces porque esta actividad te reporta unos beneficios —y todos tenemos que ganarnos la vida—, es muy reconfortante centrarse en las motivaciones intrínsecas que te llevan a desarrollar esa actividad.

En el caso de un estudiante, la motivación intrínseca de estudiar sería disfrutar aprendiendo; en el caso de un periodista, trabajar por el placer de descubrir e investigar; en el de un cocinero, sentir placer manipulando los alimentos y creando platos; y, en mi caso, mis motivaciones intrínsecas son disfrutar siendo cada día más competente y mejor jugadora, y leer a las personas y averiguar cómo piensan. Paradójicamente, para obtener resultados no hay que guiarse solo por los resultados.

Por el contrario, una motivación extrínseca es aquella que depende de factores externos, así que solo nos mantendremos motivados para realizar la actividad si hay algún premio que apoye la acción. En el caso del póker, esto se traduciría en centrarnos únicamente en el balance de nuestro cajero al final de la sesión. Y en el caso de muchos de los que me estéis leyendo, sería vuestro sueldo o los incentivos al

rendimiento en vuestro trabajo. Otro ejemplo es el de los padres que ofrecen dinero a sus hijos a cambio de aprobar. Aunque a nadie le amarga un dulce, estas actitudes acaban alejándonos de la motivación por la tarea en sí misma, es decir, de la motivación intrínseca.

Para mantenerme motivada me resulta fundamental no marcarme objetivos meramente económicos y primar aquellos que dependen de mí y que están vinculados directamente a la tarea que realizo como, por ejemplo, seguir evolucionando, pulir aristas de mi juego o jugar más manos por hora. Este planteamiento es mucho más sano para mí en una profesión en la que la suerte a corto plazo tiene un papel clave. El dinero, los premios, ganar un torneo o ingresar determinada cantidad de dinero al mes tienen que ser la consecuencia y no los objetivos.

El póker me ha enseñado que este enfoque no es solo útil para mi disciplina, sino que hay muchas áreas de la vida cotidiana que pueden beneficiarse de esta manera de ver las cosas.

Seguro que todos tenéis algún conocido que ha empezado a hacer deporte para perder peso. No corre por el placer de generar endorfinas o por la sensación de libertad que produce, sino que lo hace para que, al final de la semana, cuando suba a la báscula, obtenga su recompensa en forma de gramos que habrán desaparecido. No digo que esté mal tener alguna motivación extrínseca, pero si logramos motivarnos con la tarea en sí nuestro propósito será mucho más sostenible a largo plazo. Entrenar por el placer que produce el entreno en sí será mucho más fácil de sobrellevar en el tiempo y se mantendrá gracias al refuerzo positivo constante del disfrute en cada sesión. Sin embargo, el entrenamiento que se hace con una finalidad puede llegar a ser visto como un castigo que se asume por un fin superior, y a la que el fin deje de considerarse superior y merecedor de tal castigo, el entrenamiento decaerá.

En mi caso es relativamente fácil encontrar motivaciones intrínsecas porque me encanta mi trabajo; lo empecé como una afición y me fascinaba desarrollar las aptitudes necesarias para jugar bien al póker. Al principio —aunque tenía en mente intentar ganar dinero con las partidas de cartas en un futuro—, mi intención era mejorar y disfrutaba puliendo detalles de mi juego y viendo cómo evolucionaba como jugadora. Y llegó un momento en el que las circunstancias hicieron que me planteara profesionalizarme, porque me veía ya capacitada para dar el salto y estaba ganando suficiente dinero como para que el póker fuera mi principal fuente de ingresos.

Por supuesto, desde entonces ha habido días en que no me apetecía jugar, pero lo hago porque es necesaria cierta disciplina. Y, como valoro la profesión que he

elegido, con sus pros y sus contras, esos días intento más que nunca motivarme pensando en la autonomía que me brinda el póker. Ser mi propia jefa, elegir mis horarios y dedicarme a algo que me gusta y me interesa de forma genuina. Y además, es una suerte que mi trabajo me llene por lo que es y por lo que significa, no solo por lo que me reporta.

Tengo, sin embargo, muchos amigos a los que el póker ya no les gusta en absoluto y juegan exclusivamente para ganar dinero. Sin embargo, a algunos de ellos les está costando adaptarse porque el póker es un juego en constante evolución y si no dedicas cierto tiempo al estudio y a revisar tu juego es fácil estancarte. Si la única razón que te impulsa a sentarte a una mesa de póker es el dinero, te resultará muy difícil encontrar la motivación para estudiar una vez te levantes de ella. Cuando lo que nos mueve son motivaciones puramente extrínsecas nos resulta mucho más difícil concentrarnos y surge la tentación de diferir la tarea. Además, no estaremos tan dispuestos a buscar la excelencia. Y lo más importante es que todo aquello que influye a la hora de ser mejores, pero que no está directamente vinculado con una recompensa, resultará mucho más tedioso. En el caso del póker, el ejemplo más obvio sería:

Sentarte a la mesa = ganar dinero

Estudiar y revisar manos —algo fundamental para ser cada vez mejor jugador—, sin embargo, no está tan directamente relacionado con la recompensa y por lo tanto costará más ponerse a ello.

Imaginad ahora que sois empresarios. La motivación más aparente para emprender un negocio es ganar dinero, igual que en el póker. Pero para lograrlo hay que ser competitivo en el sector. Invertir tiempo en estudios de mercado, elaborar estrategias para que los trabajadores sean más eficientes, facilitar la autonomía de estos o destinar recursos para lograr una comunicación efectiva en la empresa son cosas que puede que no tengan una relación directa en los ingresos a final de mes, pero sí repercuten, y mucho, en la competitividad a largo plazo de la empresa. Obcecarse con los beneficios a final de mes puede llegar a perjudicarnos a la hora de alcanzar resultados sostenibles a la larga. Igual que con el póker, los beneficios deberían ser la consecuencia, no el objetivo principal.

## La confianza

¿Qué es la modestia, sino una humildad fingida por medio de la cual se quiere, en un mundo rebosante de infame envidia, mendigar el perdón por las cualidades y méritos, de aquellos que no las tienen?

ARTHUR SCHOPENHAUER,  
*El mundo como voluntad y representación*

Mi madre siempre dice que soy la persona con más confianza en sí misma que conoce. A menudo me recuerda que, cuando yo contaba solo ocho años, al decirme que iríamos a pasar las Navidades a Madrid le respondí: «¡Qué contentos se van a poner de verme!».

Nunca me había percatado de la singularidad de este comportamiento hasta que años después mi madre empezó a contarlo como una anécdota graciosa. Quizá de niños decimos las cosas más abiertamente. Sin embargo, si oyésemos esas mismas palabras a un adulto nos resultaría difícil no considerarle una persona soberbia y altiva. Reconozco que ahora reformularía mi legendaria frase con algún eufemismo del tipo: «¡Qué afortunada he sido de tener una familia de Madrid que me hacía sentir tan querida!».

La sociedad confunde la confianza en uno mismo con la falta de humildad, y son dos cosas totalmente distintas. Muchas veces percibo que está mal visto mostrar seguridad y confianza porque, de algún modo, es un comportamiento demasiado agresivo y, por lo general, a la gente le resulta más difícil tratar con gente impetuosa y entusiasta que se siente bien consigo mismo y no tiene problemas en demostrarlo.

Desde pequeños también nos enseñan a desdeñar el exceso de seguridad en uno mismo por miedo a que nos estrellemos, quizá por el descomunal miedo al fracaso arraigado en nuestra cultura y acrecentado por el temor a los palos si fracasas.

Fracasar. Nos han educado para que la propia palabra nos produzca escalofríos y la hemos vilipendiado sobremanera. Y cometemos un gravísimo error. El fracaso, los errores, son el único modo de alcanzar las propias metas de forma sostenible.

En nuestra infancia nos alientan para que continuemos haciendo lo que se nos da bien y nos alejan de aquellas actividades que se nos dan peor, aunque disfrutar no tenga nada que ver con el resultado final... Ya hemos hablado de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Imagina que a tu hijo le encanta jugar a fútbol pero se le da mal, así que lo más habitual es que intentes que pruebe con el tenis a ver si se le da mejor. Y esa acción no tendría sentido alguno si pretendiéramos disfrutar.

Hablando con un amigo, esgrimió un argumento al respecto que me hizo reflexionar: desde un punto de vista social puede llegar a ser discutible que dediquemos tiempo y esfuerzo a aquello que no se nos da bien; es mucho más productivo poner a cada uno a hacer lo que se le da bien, ya que desde el punto de vista evolutivo la gente que ha hecho avanzar a la especie humana han sido los genios que se dedicaron a hacer lo que se les daba bien, consiguiendo resultados extraordinarios.

No pretendo sentenciar acerca de esa cuestión, y no creo que haya una única forma de abordar el debate, pero lo ilustraré con una experiencia personal. Cuando tenía unos siete años —creo recordar que iba a segundo de EGB—, pedí a mis padres que me apuntaran al coro del colegio. Dos días por semana nos quedábamos una hora más después de las clases a ensayar. Formar parte del coro era voluntario, y en Semana Santa, Navidades y otras festividades se cantaba delante de padres y alumnos para amenizar la velada.

Entré en el coro y a las dos semanas me colocaron en la segunda fila a pesar de ser de las más bajitas del grupo. Al mes, estaba detrás de todo y, al acabar el trimestre, me pidieron que solo moviera los labios y no cantara de verdad. Mi madre me sacó del coro en cuanto se lo conté, pero a mí no me importaba. Seguía pasándomelo bien en los ensayos y, de alguna manera, entendía que si no era tan buena como los demás no pasaba nada si solo hacía bulto los días que dábamos un concierto, pero no me sentí rechazada ni maltratada por esa decisión de los profesores.

Los que se ofendieron fueron mis padres, no yo. Y este comportamiento que todos entendemos e incluso respetamos no es más que una sobreprotección injustificada. Actuando de este modo estás generando pautas de conducta en ese crío, porque si estás en un contexto hedonista igualmente puedes disfrutar llevando a cabo una actividad aunque se te dé mal.

Como jugadora de póker profesional estoy acostumbrada a gestionar racionalmente los chascos. De hecho, llevo infinitamente mejor tomar una buena decisión que acaba en un mal resultado que al contrario. Jugando al póker ocurre frecuentemente que, a pesar de tomar la mejor decisión, el resultado no sea el esperado. Como hemos explicado, la varianza en este juego hace que a corto plazo los resultados dependan en buena medida de la suerte. Si decides jugarte todas tus fichas con la mejor mano posible, un par de ases, y un rival te paga con una pareja inferior, ya hemos visto que estadísticamente perderías una de cada cinco manos si se repitiera la jugada hasta el infinito. Ahora bien, en tu vida de jugador de póker puede darse que pierdas tres

veces seguidas o que ganes veinte de una sentada en esta misma situación. La estadística solo se cumple en muestras suficientemente amplias.

La naturaleza del juego del póker hace que, para lograr sobrevivir a nivel profesional, sea trascendental desarrollar confianza en uno mismo. Las malas rachas son aquellos períodos de tiempo aislados en los que la estadística no se cumple y te muestra su cara más desagradable, en la que por mucho que te la juegues siendo el favorito la suerte acaba sonriendo al rival tirándole esas pocas cartas que le valen. También hay buenas rachas, pero el ego generalmente se encarga de cegarnos y percibir como habilidad lo que en realidad está siendo un exceso de suerte. Un ego desmedido, o la falta del mismo, tiene consecuencias severas en nuestra forma de actuar y, como veremos a continuación, ambas situaciones son desfavorables para actuar de manera óptima.

Es obvio que, en el caso de perder con una pareja de ases frente a una pareja de doses, es una cuestión de mala suerte porque con la pareja más alta solo se pierde una de cada cinco veces. El póker, sin embargo, es un juego muy complejo en el que hay que tomar infinidad de decisiones en todas las rondas de apuestas, y estas decisiones dependen de elementos como el *stack* —la pila de fichas en ese momento— de los rivales, nuestra percepción de su agresividad, el rango de manos que les estimamos, etc. Estos factores son las variables que introduciremos en nuestras ecuaciones a la hora de crear una fórmula para determinar si una decisión ha sido correcta o no ante un rival concreto.

Como veis, no es un proceso sencillo y si el jugador no tiene confianza en sí mismo y en su capacidad para calibrar todos estos valores correctamente es probable que entre en una peligrosa espiral de inseguridad. Muchas veces, eso se traduce en un aumento de la aversión al riesgo, justificado por las pérdidas puntuales que han sido fruto de la varianza, pero que, si la mente no está suficientemente preparada, pueden desestabilizar a cualquiera.

Del mismo modo, un exceso de confianza puede resultar nefasto en esta disciplina. Al igual que existen malas rachas, también las hay buenas, cuando todo nos sale bien y nos creemos imbatibles; y, naturalmente, cuando los resultados acompañan, es fácil relajarse y no estudiar y repasar nuestro juego porque no nos surgen inseguridades acerca de si estamos haciendo las cosas bien... ¡Al fin y al cabo, el cajero está más lleno que nunca! Ante el peligro del exceso de ego y la sensación de invencibilidad se hace patente de nuevo que hay que alcanzar el punto justo de confianza y equilibrarlo con la necesaria autocrítica.

En el mundo de los torneos de póker ocurre a menudo que un jugador gane o tenga muy buenos resultados en un período de tiempo muy corto. ¿Está en racha? Por supuesto, pero además del talento, en esas ocasiones en las que un jugador arrasa durante una temporada entra en juego el factor de la confianza en sí mismo. La confianza en uno mismo está muy ligada a lo que se denomina «autoeficacia», que se refiere a aquello que creemos que podemos llegar a hacer y a la creencia en nuestra habilidad para enfrentarnos a las diferentes situaciones que se presentan, que no es lo mismo que nuestra capacidad real.

Así, nuestra capacidad para lograr algo no basta por sí sola para garantizar un desempeño óptimo, sino que para sacarle el máximo provecho también debemos creer en ella. Y por eso la confianza en uno mismo es una herramienta muy valiosa. Cuando nos creemos capaces de conseguir algo estamos un paso más cerca de lograrlo. Y para mí, como jugadora profesional de póker, ganar un torneo supone una potente inyección de confianza que hace que en las siguientes citas de la competición me sepa capaz de arrasar. Esta percepción de indestructibilidad conlleva no tener miedo de tomar una decisión arriesgada si es lo correcto e irradiar una seguridad en una misma que será perceptible por los rivales.

## El autoconocimiento

El autoconocimiento no significa la ausencia de errores, sino la habilidad de aprender y corregirlos.

DANIEL CHIDIAC

Entre los jugadores de póker abundan los grandes egos. Al hablar de la confianza, hemos visto que no es una tarea fácil mantener el equilibrio perfecto entre seguridad en uno mismo y realismo. Es obvio que los resultados a corto plazo no son datos indicativos del nivel de un jugador, pero claramente influyen en su ego. Y, analizándolo bien, es algo terrible. Conozco a muchos jugadores —sobre todo los que empezaron a jugar de muy jóvenes y cuya vida gira alrededor del póker— que han acabado siendo víctimas de este juego y su autoestima está supeditada a lo bien o lo mal que les vayan las cosas en el póker. Lo mismo ocurre con aquellos hombres de negocios que dedican todo su tiempo a su empresa, o con los padres obsesionados con sus hijos. Está bien que haya cuestiones que nos importen mucho y nos afecten,

pero está en nuestras manos no permitir que modifiquen la percepción de nosotros mismos.

Esta percepción objetiva requiere tener una buena consciencia de uno mismo y, para lograrlo, tendremos que recurrir al autoanálisis, algo nada fácil en un sector en el que prácticamente cualquier jugada puede justificarse. Adentrémonos un poco en el mundo del póker para entender lo que supone hacer un buen autoanálisis y por qué puede ser tan difícil.

A los jugadores de póker nos encanta hablar sobre cómo percibimos a cierto rival y cómo actuamos contra alguien determinado según la ventaja que consideramos que tenemos sobre él. En mi caso, por ejemplo, en ocasiones he decidido sentarme en una mesa basándome en que creo que tengo ventaja sobre la mayoría de los jugadores allí sentados porque mi nivel es más alto y cuento con más experiencia. O jugando la fase final de un torneo he considerado que tengo ventaja porque ya me he visto en esa situación varias veces y no me intimidan los saltos de premios. Incluso puedo tener ventaja sobre un rival de nivel similar si estoy sentada a su izquierda y por lo tanto puedo hablar siempre después que él (y disponer de más información antes de tomar cualquier decisión, pues él tiene que actuar primero). «Ventajas» es una palabra habitual en nuestro argot. La razón por la que el término es tan usado es porque representa un concepto muy amplio: se refiere a cualquier situación en la que un jugador tiene algún tipo de superioridad sobre otro. Podemos hablar de una ventaja en términos de habilidad, de una ventaja matemática o de una ventaja psicológica, y todos son conceptos fácilmente trasladables a situaciones fuera de las mesas.

Hablar de ventaja sobre alguien requiere tener una radiografía precisa sobre el proceso mental y las habilidades de esta persona. Si bien el concepto de «ventaja» en su forma teórica es muy útil —puedo afirmar que tengo ventaja jugando en vivo frente a un jugador que solo juega por internet gracias a la experiencia acumulada en esa situación a lo largo de los años—, no podemos obviar que esta afirmación está formada por una suposición, por nuestra percepción. Hacemos conjeturas a nivel estratégico acerca de las posibles manos que lleva un jugador en una situación determinada o sobre cómo reaccionará ante una jugada en concreto, creamos un perfil de jugador y, a partir de ahí, seguimos con nuestras suposiciones matemáticas y psicológicas y decidimos si tenemos o no ventaja sobre él en cierto aspecto... Ocurre exactamente igual en la vida real.

Y, sin embargo, no solo hacemos suposiciones acerca de nuestros oponentes, puesto que la mayoría de las suposiciones en realidad las hacemos sobre nosotros

mismos. Si nos consideramos una persona fría y calculadora, asumiremos que tenemos cierta ventaja en el momento de negociar y no dejarnos embaucar. Y si somos aventureros y curiosos seguramente asumiremos que tenemos ventaja a la hora de afrontar pruebas relacionadas con la incertidumbre.

En las mesas de póker podemos asumir que tenemos ventaja sobre otro jugador en concreto cuando jugamos con muchas fichas, pero esa ventaja desaparece a medida que los *stacks* se reducen y consecuentemente también mengua nuestra maniobrabilidad.

Podemos asumir también que algunos aspectos de nuestra personalidad o de nuestro estilo de juego nos proporcionan una ventaja psicológica en ciertas situaciones. Pero, por supuesto, la clave de todo es determinar si las suposiciones que hacemos sobre nosotros mismos son correctas. Es por ello por lo que el autoconocimiento es una de las cualidades imprescindibles en la mesa y, en realidad, en cualquier aspecto de nuestra vida. Porque el autoconocimiento no hace que seamos perfectos, pero nos permite detectar nuestras fortalezas y nuestras debilidades. Y en el caso de estas últimas, ser conscientes de ellas es el primer paso para poder solucionarlas.

Incluso antes de llegar al punto en el que nos ponemos a trabajar en nuestras debilidades, el simple hecho de reconocerlas nos permite saber cómo nos perciben los demás y anticiparnos a cómo actuarán ante alguien con unas características determinadas, con unas flaquezas específicas. Si no hacemos el ejercicio de autoconocimiento y nos contentamos con las suposiciones sobre nuestro juego, nuestra personalidad o nuestro carácter, sin abstraernos, estaremos dejando escapar la oportunidad de maximizar nuestras ventajas en cualquier campo de la vida.

La razón por la que el autoconocimiento es tan importante es porque las consecuencias de la falta del mismo pueden ser nefastas. Probablemente el ejemplo más evidente de la necesidad del autoconocimiento sea poder gestionar nuestra imagen en la mesa. Pasamos mucho tiempo elucubrando acerca de cómo otros jugadores perciben nuestro estilo de juego para adaptarnos mejor a los ajustes que esperamos que hagan. Por ejemplo, carecer del autoconocimiento que nos permita darnos cuenta de que nuestra imagen ha quedado hecha añicos después de marcarnos un tremendo farolazo podría provocar que, en el futuro, ejecutáramos faroles muy poco provechosos.

Más aún, un aspecto importante a la hora de generar situaciones provechosas en la mesa —situaciones EV+— es ser conscientes de nuestras fortalezas y de nuestras debilidades, y de qué tipo de movimientos los otros esperan que hagamos en el futuro. Esto requiere un elevadísimo grado de autocrítica, algo que no todo el mundo está dispuesto a realizar porque en numerosas ocasiones el ego nos ciega para evitarnos una realidad que puede que no nos guste.

La falta de autoconocimiento puede llevarnos a imitar el estilo de juego de otro jugador porque le vemos arrasar, sin tener en cuenta que carecemos de las características necesarias para implementarlo con el mismo grado de éxito. Igualmente puede resultar muy peligroso seguir unos consejos que no se te han dado a ti directamente. La falta de comprensión de las propias tendencias y habilidades podría convertir un buen consejo en términos generales en una debilidad en tu juego. Quizá sepas que defender la ciega grande (completar las apuestas desde esa posición puesto que ya tienes algo invertido) es un buen consejo, pero mientras no mejores tu juego no tiene sentido hacerlo si luego te vas a ver en situaciones muy incómodas cuando no sepas cómo actuar después de las cartas comunitarias. La clave es pensar y saber interpretar cómo cada consejo puede encajar en tu estrategia global.

Los cirujanos plásticos, por ejemplo, tienen que gestionar en su labor cotidiana multitud de solicitudes de clientes movidos por las ganas de mejorar pero que, lamentablemente, carecen de autoconocimiento. «Quiero la nariz de Julia Roberts», les dicen. O les piden «los labios de Angelina Jolie». Las personas perciben la belleza en un rostro pero, a menudo, no se plantean cómo ese cambio afectaría a su fisionomía. Tanto en la estética como en el póker —y en la vida— se trata de lograr la armonía. No se puede pretender cambiar un solo aspecto sin que ello conlleve repercusiones en el resto y por esa razón los cambios deben ser calculados, como el riesgo. El autoconocimiento te permite llevar a cabo este proceso de manera que puedas anticipar el resultado final.

Imagina un equipo de fútbol que, después de haber estado años en la cima, se halla ahora en horas bajas y no consigue marcar. A priori puede parecer que cambiar a los delanteros solucionaría el problema, pues al fin y al cabo es un deporte en el que gana el que marca más goles. Sin embargo, si el entrenador conoce bien el equipo, sabrá que poner al mejor delantero del mundo no tiene por qué ser una pócima infalible. Para saber analizar los problemas se requieren un autoconocimiento y una autocrítica en profundidad. ¿Tal vez los mediocampistas se han relajado y no están haciendo su trabajo? ¿Es cuestión, quizá, de desmotivación general? ¿Hay suficiente

comunicación en el equipo? Para dar con la pieza perfecta es indispensable un alto grado de autoinspección.

Volviendo al póker, imagina que eres un jugador muy conservador y solo juegas con cartas altas. Hablando con un amigo das como bueno el consejo de que es necesario enseñar algún farol de vez en cuando para que los rivales te den acción — porque si saben que solo vas con buenas cartas será muy difícil ganar botes grandes —, así que te propones empezar a jugar más manos para ser más impredecible. Te pones a ello, pero cada vez que faroleas te pones tan nervioso que te pillan siempre; sigues probando y sigue saliéndote mal. Echando cuentas, y a pesar de que entiendes que meter algún farol de vez en cuando es una buena estrategia, te das cuenta de que faroleando estás perdiendo mucho dinero. El autoconocimiento es la habilidad que te permitirá saber que es una muy mala idea llevar a la práctica ese consejo hasta que cuentes con más soltura y con un juego más equipado que te permita sentirte cómodo haciéndolo.

Veamos otro ejemplo de la vida cotidiana. Imaginemos que Andrés es un chaval que acaba de finalizar la carrera y está buscando trabajo. Hace poco oyó que un amigo de su padre le comentaba a este lo bien que funcionaba mencionar e incluso exagerar las ofertas de trabajo que uno tiene para conseguir el puesto deseado en una entrevista, porque así uno se hace más deseable y se hace valer. En términos generales podemos estar de acuerdo con este consejo, pero, desde luego, no sería en absoluto una estrategia exitosa para Andrés si decidiera implementarla en su próxima entrevista de trabajo.

Su autoconocimiento tendría que permitirle ver que no tiene el perfil adecuado para llevarla a cabo. Al ser un novato, si a la hora de ir a buscar trabajo aparenta estar muy solicitado, no solo perderá credibilidad, sino que transmitirá a sus posibles contratantes falta de humildad y dará la impresión de andarse con triquiñuelas.

Lo mismo ocurre si a un chico le dan un consejo para ligar más: «A las chicas les encanta que las hagas reír». Supongamos que esta afirmación fuera cierta, pero imagina que el chico en cuestión fuese súper tímido... No creo que empeñarse en hacer reír a una chica con la que se quiere ligar tenga que ser el principal objetivo, porque, ante todo, uno tiene que intentar fluir al implementar la estrategia que le conducirá a su objetivo. A buen seguro, un chaval introvertido haciéndose el gracioso para intentar ligar podrá resultar muy cómico para quien lo vea desde fuera, pero, personalmente, no creo que así me conquistara a mí (ni a ninguna).

El autoconocimiento también desempeña un papel importante en la gestión de la

banca y a la hora de seleccionar dónde jugamos. Si la estimación de tus habilidades es superior a tu nivel real —algo que probablemente se da en el 80 % de los jugadores de póker—, posiblemente acabes jugando en partidas en las que tu ventaja no sea lo suficientemente elevada como para convertirla en una partida rentable. Consecuentemente, si juegas con una banca menor de la que deberas aumenta la probabilidad de que lo pierdas todo.

En resumen, el autoconocimiento es un elemento indispensable para el éxito en prácticamente todos los campos, pero puesto que el póker es un juego en el que los otros jugadores están constantemente intentando adaptarse a la percepción que tienen de ti, la incapacidad de percibirte de manera precisa puede resultar muy dramática.

Así, podemos afirmar que el autoconocimiento es una «ventaja invisible», muy difícil de cuantificar, pero que si te falta puede que lo descubras a base de palos. El autoconocimiento también es de gran ayuda a la hora de marcarnos objetivos razonables y, afortunadamente, es algo que puede desarrollarse y mejorar con experiencia y ganas de hacer autocrítica.

## La paciencia

La paciencia es la más heroica de las virtudes, precisamente porque carece de toda apariencia de heroísmo.

GIACOMO LEOPARDI

La paciencia es aburrida. Me veo en la cola del supermercado, con diez personas delante de mí con sus carros a rebosar. O en coche, atascada en las rondas, un domingo por la tarde mirando por la ventanilla y dándome cuenta de que andando —ni siquiera corriendo— llegaría antes... O esperando en la aduana al llegar al aeropuerto de Heathrow, con quinientas personas delante de mí... Y, lo más habitual, en una mesa de póker después de horas sin apenas jugar manos porque no me entra nada ni veo ninguna situación favorable para jugar manos marginales, obligada a retirarme todo el rato...

Como decía, la paciencia es aburrida porque invita a la inacción, pero a la vez es muy necesaria. La paciencia permite gestionar la provocación, la irritación, la mala suerte, los retrasos, el trabajo duro y el dolor con fortaleza mental, con serenidad, y sin quejarse o sentir rabia.

Sin embargo, es importante no confundir paciencia con conformismo. Uno siempre tiene que estar alerta para captar posibles oportunidades, pero, en caso de no haberlas, debe mantener la entereza y la compostura para seguir actuando al 100 % de sus capacidades. La paciencia nos permite entender que hay situaciones en las que dejar brotar sentimientos como la ansiedad, la desesperación, la frustración o la ira —pero también sentimientos y emociones positivas como la euforia o la excitación— no hace más que perturbarnos y que, por lo tanto, estamos mucho mejor si los bloqueamos para poder seguir desarrollando nuestra actividad lo mejor posible. No dejes que tus emociones dominen tu inteligencia.

En la vida, la impaciencia puede tener consecuencias desastrosas y en el póker, en concreto, es letal. Y es que, de entre todas las posibles formas de sabotear nuestro juego en una mesa de póker, la impaciencia es sin duda la más costosa. Puede afectarnos desde a la hora de decidir qué manos jugamos a cómo gestionamos decisiones difíciles, o en algo tan simple como resolver si ese día nos sentamos o no a jugar. La incapacidad para esperar a tomar una decisión es uno de los mayores enemigos que tendremos que superar en las mesas de póker.

Y es que vivimos en un mundo de gratificación inmediata. ¿Tenemos hambre? Gozamos de acceso a fast food en cualquier rincón de la Tierra o a comidas precocinadas que podemos consumir calentándolas solo medio minuto en el microondas. ¿Queremos información? Internet y las redes sociales proporcionan respuestas y noticias al segundo, prácticamente en directo en muchas ocasiones. Y la tecnología nos permite ver a alguien en cualquier momento o en cualquier lugar... No estamos acostumbrados a esperar y en esta era todos padecemos de «ahoramismitis».

Como algunos de vosotros sabréis, una sesión de póker en vivo fácilmente puede convertirse en un maratón de «foldear», ese anglicismo con el que se denomina la acción de retirarse de la mano y optar por no jugar. Aunque siempre he defendido que el póker no tiene por qué jugarse con manos buenas todo el rato, es fundamental saber elegir cuándo jugar manos marginales y hay días en los que simplemente no encontramos situaciones favorables para hacerlo y toca esperar a las buenas cartas... que pueden tardar mucho en llegar. Tras horas y horas «foldeando» manos, incluso a alguien con más paciencia que Job le resultaría tentador jugar alguna manita de más, pero en el póker hay que saber ser selectivo. Los jugadores sabemos que, si queremos ganar, debemos descartarnos de las manos basura, abandonar los *flops* no favorables o rechazar jugar una mano media si no estamos en posición. Y, sin embargo, si todo

el mundo conoce la teoría, ¿por qué tantos jugadores tienen problemas a la hora de llevar esos conocimientos a la práctica? ¿Por qué nos cuesta tanto ser pacientes?

Parte de la explicación en el mundo del póker la encontramos en el juego en la red. Si jugamos al póker en internet, podemos abrir varias mesas a la vez (*multitabling*), podemos jugar torneos con formato turbo en los que el tiempo de espera se reduce muchísimo e incluso optar por la modalidad *snap*, en la que en el mismo instante en que te retiras de una mano te sientan a otra mesa con otro par de cartas que, otra vez, podrás decidir si jugar o no, y así constantemente para que literalmente no tengas nunca que esperar para jugar. Todo esto puede llegar a hacernos creer que la paciencia ya no es un valor que tengamos que cuidar en nuestro juego y podría parecer incluso que podemos ganar al póker diciendo «Sí» todo el tiempo, y no es así. Todas estas opciones que ofrece el póker en internet son magníficas, pero no dejan de ser una solución a medias, puesto que los mejores jugadores seguirán sacando ventaja de los impacientes sea cual sea la modalidad que jueguen. En el centro de las habilidades de un jugador de póker está su capacidad para decir «NO». «NO» a jugar sin posición, «NO» a jugar estando cansado o irritado, «NO» a jugar una mano solo porque queremos ganar a ese rival en concreto.

Puede parecer ilógico que la paciencia —la acción de no actuar— sea tan necesaria en un juego de acción como el póker —como decía un amigo: «¡No se ganan botes “foldeando”!»—, pero lo cierto es que cualquier jugador sólido se beneficiará de ser paciente y maximizar las oportunidades provechosas. Estas oportunidades aparecen a intervalos imprevisibles durante el torneo y depende de nosotros saber reconocerlas para actuar en consonancia.

En la vida la paciencia también es clave para tener éxito. Evita que nos precipitemos a la hora de actuar de una manera de la que luego podríamos arrepentirnos, ya sea en la vida en pareja al actuar en caliente o montándole un pollo a la cajera del banco por su lentitud. Ser paciente es de gran ayuda para encontrar nuevas oportunidades, cuando queremos comprar una casa o a la hora de abrir un negocio, y tanto en aspectos banales como elegir un traje o en cosas más trascendentales, como decidir el colegio de los hijos. Cuando tienes claro lo que deseas es mucho más fácil ser paciente porque la ruta está trazada y sabes cuáles son tus estándares. Y debemos entender que —al igual que ocurre jugando al póker— la paciencia ayuda a que el talento se sostenga a la larga. Si tenemos unas pautas claras y aspiramos a no conformarnos con otra cosa, ser conscientes de la necesidad de esperar el momento adecuado nos permitirá captar mejor las oportunidades cada vez

que asomen y, a la vez, no nos decepcionaremos actuando de forma que podamos arrepentirnos en cuanto se nos pase el brote emocional.

## La disciplina

Disciplina es recordar lo que uno quiere.

DAVID CAMPBELL

Al hablar de disciplina me refiero a la actitud que adoptas para con una actividad, esa actitud que te permite controlar tus sentimientos y superar tus puntos flacos para llegar a donde quieres. Es una mezcla de responsabilidad y compromiso, pero la clave de la disciplina radica en su sostenibilidad. Muchísima gente responsable carece de autodisciplina o, lo que es lo mismo, de autocontrol. Yo misma siempre he sido muy responsable pero no por ello era disciplinada. Y, cuando te ganas la vida practicando una actividad en la que hay tanta varianza y el esfuerzo no siempre reporta resultados a corto plazo, la disciplina es fundamental. De alguna manera tienes que creer en lo que haces y ello implica acatar unas normas no escritas. En el caso del póker, los profesionales sabemos que hay que trabajar mucho fuera de las mesas. Es el entrenamiento invisible, el que realizas de forma pasiva a través de los hábitos que desarrollas en tu vida cotidiana y que permite mejorar el rendimiento... ¡Exactamente igual que en el deporte!

A nivel atlético, cuando hablamos de entrenamiento invisible pensamos en la calidad de nuestro sueño, la nutrición, la fisioterapia, etc. En el póker, ese entrenamiento invisible engloba todo lo que no consista en sentarte físicamente a una mesa o clicar botones en internet; es decir, la revisión de manos, el estudio, llevar una vida saludable que nos permita estar más concentrados cuando juguemos, comentar líneas de juego con compañeros y mantener un comportamiento acorde que nos ayude a generar constantemente decisiones con expectativa positiva.

La disciplina también implica NO rendirte ante tus impulsos. Muchas veces, tras una mala sesión en la que pierdo siendo favorita, al apostar las fichas me entran ganas de jugar más manos de las que debiera, de hacer un poco el loco. Es la parte más emocional de mi cerebro, que recuerda los estímulos negativos y necesita recompensas para seguir desarrollando un comportamiento determinado. Dado que durante una mala sesión estas recompensas no llegan, mi sistema límbico tiende a

querer buscarlas jugando más alocadamente. Pero mi disciplina hace que mi cerebro racional —que yo visualizo como un «miniyo» bueno que todos podemos desarrollar — sea lo suficientemente fuerte como para resistir la tentación, porque creo y sé que ese comportamiento es el que a la larga me hará ganar dinero y tomar decisiones que generen valor. Ahogo el impulso de dejarme llevar por mis sentimientos y emociones porque eso no tiene expectativa positiva.

La disciplina es lo que te hace quedarte hasta tarde revisando la presentación del día siguiente aunque sean las diez de la noche y tu horario de oficina acabe a las siete de la tarde. Disciplina es bloquear en tu mente el mero pensamiento de un cigarrillo si has dejado de fumar o la imagen de un donut si estás intentando perder peso. La disciplina me ayuda a no abandonar una partida llena de jugadores peores que yo aunque esté con ganas de irme a casa ya; y, a la vez, es la que me hace levantarme de la mesa si estoy jugando peor por culpa del cansancio. También frena mi ego y evita que, en un alarde de vanidad, quiera retar a aquellos que son mejores que yo.

Esta disciplina afecta a todo lo que hago, incluso fuera del contexto del póker. Saber evitar distracciones es pura disciplina, salir a entrenar cuando llueve y hace frío si estoy preparando un maratón también. Disciplina es saber controlar mis emociones, no saltar a la primera cuando alguien me irrita si sé positivamente que luego me arrepentiré o que ese comportamiento resta más que suma. El póker me ha ayudado a tener el autocontrol necesario para hacer lo que haga falta, aunque sea costoso o desagradable, en todas las áreas de mi vida. Y una vez desarrollas tu disciplina te das cuenta de que es una habilidad muy valiosa y de que la falta de la misma puede convertirse en el talón de Aquiles de muchas personas potencialmente muy válidas.

Aquellos que sigáis las competiciones de póker por televisión o en YouTube podéis pensar que lo que allí puede verse no corresponde en absoluto al prototipo de jugador disciplinado y con autocontrol que describo. Lo cierto es que la televisión ha creado una imagen muy poco realista del póker. En pantalla podemos ver a jugadores famosos gritando y montando un espectáculo cuando las cosas no salen a su antojo, y muchos espectadores asumen que ese tipo de comportamiento es normal. Y están muy equivocados. Los realizadores de esos programas de televisión deciden mostrar estas situaciones por su dramatismo, pero muy pocos jugadores competentes actúan así. Se ven más reacciones sobredimensionadas en media hora de televisión que en un mes en una sala de póker.

Contrariamente a lo que mucha gente piensa, la autodisciplina es un comportamiento que se aprende. Requiere práctica y persistencia, y sobre todo tener

claro adónde se quiere llegar. Yo recomendaría que empezaraís haciendo una lista de todo aquello que querríais cambiar y que ahora mismo no estáis haciendo, y que vayáis incorporando estos cambios paulatinamente, de uno en uno. En cuanto logréis que uno de esos puntos a mejorar se convierta en un hábito, llevarlo a cabo ya no requerirá ningún tipo de esfuerzo suplementario y podréis centraros en el siguiente sin estresaros.

Estos son los puntos clave que llevo a cabo en mi vida y que considero que me ayudan a desarrollar mi autodisciplina, o lo que es lo mismo, a ser más libre porque tomo decisiones racionales con más facilidad:

**Tener un plan claro y, si es posible, escribirlo.** Personalmente escribir me ayuda a comprometerme con mis objetivos. Como nadie despierta milagrosamente un día dotado de autocontrol, necesitarás una estrategia, un plan. Créalo: piensa en los hábitos que quieres cambiar y formula un plan de acción con los pasos a seguir.

**Acostumbrarme a gestionar cierto grado de malestar emocional.** Tendemos a evitar todo aquello que nos genera dolor o incomodidad, pero si no aceptamos que en la vida habrá momentos complicados no mejoraremos nuestra autodisciplina. Emociones negativas como el aburrimiento, la soledad o la frustración pueden que sean parte del proceso mientras desarrollas tu autocontrol. Aceptarlas y tolerarlas te hará darte cuenta de que podemos soportar mucho más de lo que pensamos. Cuando te resulte difícil, piensa en tu plan.

**Visualizar las recompensas a largo plazo.** Cuando tengo tentaciones de no hacer algo que sé que debo llevar a cabo —por mi propio bien y porque es necesario para lograr mis objetivos a largo plazo—, como, por ejemplo, cuando me da pereza revisar manos de la sesión anterior, pienso en para qué lo hago y en la recompensa que tendrá mi comportamiento. Cuando te centras en el largo plazo hay menos tentaciones. Llega un punto en que entiendes de manera natural que sucumbir a una tentación —como puede ser no salir a correr por pereza, jugar más manos de las que toca o comerte tres tabletas de chocolate de una sentada— puede que te haga sentir bien justo en ese momento, pero la felicidad a largo plazo está directamente vinculada a saber resistirse a la gratificación inmediata.

**Incorporar un hábito que requiera autodisciplina y que no sea trascendental.**

En mi caso, este hábito consiste en acabar la ducha cada día solo con agua fría durante al menos un minuto. Empecé a hacerlo a los trece años para espabilarme antes de estudiar y he sido incapaz de dejarlo. No es algo agradable en ese momento —quizá sí los días calurosos de verano, pero ¡no cuando estoy en Londres en pleno invierno!—, pero la sensación que me produce después es tan increíblemente placentera que soy incapaz de salir de la ducha sin echarme agua fría. Esta acción no tiene ningún objetivo trascendental más que sentirme bien luego, pero estoy convencida de que incorporar esta rutina en mi vida hace que tenga más facilidad a la hora de incluir otras que requieren autodisciplina. Busca una acción que te reporte beneficios y que requiera cierto sacrificio e introdúcela en tu rutina, como hacer veinte flexiones diarias al amanecer, subir caminando las escaleras o tomarte un batido de verduras cada día. La autodisciplina se adquiere, se desarrolla y se mejora, y llevando a cabo pequeñas rutinas hasta convertirlas en hábitos conseguirás más fácilmente incorporar los cambios importantes en tu vida cuando sea necesario.

**No esperar a que llegue el «momento adecuado».** Como he dicho, a veces me da pereza revisar la sesión del día anterior y cuando por fin me pongo a ello no es porque de repente se haga la luz y se cree un momento idóneo para hacerlo, sino porque echo mano de la autodisciplina. En *El poder de los hábitos* —un libro que recomiendo mucho—, Charles Duhigg explica la diferencia entre los comportamientos que son hábitos y las decisiones. Cuando llevamos a cabo un hábito utilizamos una parte del cerebro asociada con los patrones de conducta y la memoria (los ganglios basales). Por el contrario, las decisiones se toman en el córtex prefrontal, un área totalmente distinta. Cuando un comportamiento se convierte en hábito, dejamos de utilizar nuestras habilidades para la toma de decisiones y pasamos a funcionar en modo de piloto automático. Por eso es normal que, cuando intentamos dejar un mal hábito y adquirir otro nuevo, nos sintamos mal y raros: el cerebro intentará resistirse al cambio y ceñirse a lo que ha sido programado. De este modo, la única solución que nos queda es aprender a gestionar ese malestar y no esperar a que llegue un momento adecuado. Con el tiempo, tu nueva rutina te saldrá de forma natural, pero necesitas tiempo.

**Comer.** Esta mola, ¿eh? Y ahora me diréis que en eso sois ya muy buenos, pero que aun así os cuesta ser autodisciplinados. Como todo en esta vida, las cosas

pueden simplemente hacerse o hacerse bien. Un día en un torneo de póker es una experiencia agotadora, pues supone más de doce horas seguidas de juego, con solo una hora de descanso para cenar. Empecé a darme cuenta de la importancia de comer y de hacerlo bien cuando en los torneos sentía hambre al cabo de poco de haber empezado a jugar. Me sorprendía, pues igual llevaba solo un par de horas en marcha... —¡y había estado sentada en una silla!—, pero nuestro cerebro consume mucha energía, concretamente la glucosa de nuestras reservas, y si nuestros niveles de azúcar en sangre son bajos seremos mucho más propensos a sucumbir a impulsos, algo que hay que evitar a toda costa en una mesa de póker. Consumir snacks es un parche que no dura mucho, porque la mayoría de los alimentos preparados para consumo *on the go* suelen provocar un subidón de azúcar al que irremediablemente sigue un bajón, así que siempre que voy a jugar llevo en el bolso unos frutos secos y un par de plátanos para comer. Hace años me miraban como a una friki cuando sacaba del bolso mi banana en vez de comprar unos M&M's en la barra del casino, pero, en la actualidad, en las mesas ya se ven más manzanas que chokolatinas. La gente aprende.

**Dormir y hacer ejercicio.** Descansar lo suficiente también es clave, porque cuando estás fatigado a tu cerebro le cuesta ejercer el autocontrol. Como es sabido, el esfuerzo físico, mental y emocional consume energía y concentrarse requiere un esfuerzo por parte del cerebro. Por ello no es una buena idea empezar un torneo de póker —o asistir a una reunión importante, o hacer una carrera o incluso acudir a una cita— con las reservas energéticas por los suelos, pues todas estas actividades exigen sacar lo mejor de nosotros mismos y, por lo tanto, concentrarnos. Del mismo modo que no me gusta exponerme a estrés mental antes de competir en un maratón, no me expongo a estrés físico antes de un torneo.

Un poco de ejercicio la mañana antes de jugar me ayuda y mucho porque me activa, pero exagerar y llegar agotado —algo que también he experimentado— resulta contraproducente. Para mí, el punto justo depende del día y de lo bien que haya dormido, pero si me despierto descansada, cincuenta minutos de ejercicio con algunos cambios de ritmo bastan para afrontar el día con el máximo de energía. Esta es mi rutina ideal, aunque lo que me funciona a mí no tiene por qué servirte a ti, así que experimenta y busca tu «rutina perfecta» para llevar a cabo antes de las grandes ocasiones.

A lo largo de los años he comprobado que la gente que desarrolla su autocontrol es más capaz de gestionar los conflictos que surgen en el camino hacia sus objetivos. Con autodisciplina pasarás menos tiempo debatiendo si dejarte llevar o no por comportamientos que acabarían siendo muy perjudiciales para tu objetivo final. Serás capaz de tomar decisiones positivas con más facilidad y no permitirás que tus impulsos o sentimientos dicten tus elecciones, sino que, por el contrario, tomarás decisiones racionales y bien calculadas a diario sin un estrés excesivo y sin la sensación de aceptar una renuncia desmesurada.

La autodisciplina está infravalorada y cada vez estoy más convencida de que es la virtud que hay que desarrollar, en cualquier ámbito de la vida. Ya en los años sesenta, el psicólogo Walter Mischel llevó a cabo en la universidad de Stanford el experimento conocido como «El malvavisco» o «La nube de caramelo», que lo ilustra perfectamente. Los participantes eran un grupo de niños de cuatro años y se tomó a cada niño por separado y se le ofreció una apetitosa nube de caramelo. El trato era que podían comerse la nube en aquel mismo instante o esperar a que el examinador volviera al cabo de unos minutos y entonces comerse dos. Mischel pudo seguir a estos niños a lo largo de su juventud y volvió a citarlos dieciocho años más tarde. Los asombrosos resultados —o quizá eran previsibles— reflejaron que los niños que el día del experimento no pudieron esperar a que volviera el examinador obtuvieron una media notablemente inferior en el examen de acceso a la universidad frente a los que sí esperaron para poder comerse la segunda nube. Y también mostraron una mayor tendencia a sufrir problemas serios de comportamiento y adicciones.

La simple pregunta de si un niño de cuatro años puede o no esperar unos minutos para comerse una nube resultó ser mejor predictor de los resultados de acceso a la universidad que cualquier test de CI, el estatus económico o el nivel de educación. Los niños que ejercieron autocontrol y esperaron también crecieron como personas más equilibradas emocionalmente y seguras de sí mismas.

No tengo ninguna duda de que el autocontrol es crucial a la hora de alcanzar tus logros y ser feliz. Y lo es precisamente porque garantiza la palabra mágica que mencionaba al principio: la sostenibilidad. Poder mantener una actitud que garantice conseguir objetivos a largo plazo es decisivo, y solo se logra con autodisciplina, ya sea en el póker o en el fitness, y tanto en nuestra vida personal como laboral.

El pensamiento lógico y crítico

En nuestra vida cotidiana nos bombardean sin cesar con razones para hacer y creer cosas. Todos los medios de comunicación a los que tenemos acceso a través de múltiples canales nos dan argumentos para comprar ciertos productos, apoyar una causa, aceptar un trabajo o juzgar a alguien inocente o culpable. Tomar decisiones en este marco de «acoso informativo» exige activar nuestro cerebro y ponerlo a trabajar porque, para evaluar las razones que se nos ofrecen, se requiere la capacidad de pensar crítica y lógicamente.

Para hacerlo bien es necesario cierto grado de desconfianza, que a mí me gusta llamar «desconfianza constructiva» porque se basa en poner en cuarentena todo lo que nos ofrecen hasta disponer de suficientes argumentos para validarlo. Es un buen mecanismo de seguridad. Y, como casi todo en la vida, la capacidad de desarrollar un pensamiento crítico y lógico se puede mejorar. En mi caso, mi carrera en el mundo del póker ha desempeñado un papel crucial a la hora de mejorar mis habilidades en ese terreno.

Desconfiar en la mesa de póker forma parte de las reglas del juego. Nadie espera que nuestros rivales, por muy buen rollo que tengamos con ellos, vayan a decirnos la verdad o muestren sus verdaderas intenciones. Esa desconfianza necesaria para desenvolverse en el medio es algo de lo que cuesta desprenderse. Del mismo modo que una persona observadora lo es siempre, alguien desconfiado es muy difícil que deje de serlo solo por cambiar de entorno. Eso no quita que una vez alguien se gane tu confianza puedas tener fe ciega en esa persona. Sin embargo, debo reconocer que el póker me ha hecho ser más suspicaz. Ya no doy nada por garantizado, ni mucho menos espero que la gente actúe de buena fe por defecto. Y aunque el hecho de no asumir que las personas con las que tratas en el día a día van a tener siempre las mejores intenciones puede hacerte parecer a veces arisco, también puede evitarte muchos problemas serios.

En más de una ocasión, mi padre me ha mandado a freír espárragos... ¡y con razón! Confío plenamente en él, pero, aun así, y supongo que por el hecho de ser jugadora de póker, a veces, cuando quedamos para vernos y me pone al día, cuestiono las cosas de una manera que puede interpretarse como si no acabara de fiarme. Afortunadamente, es mi padre y me conoce mejor que nadie y, aunque mi actitud le

moleste, no me fustiga demasiado por ello. Es como si viviera con el detector de incongruencias en MODO ON en todo momento, igual que en la mesa de póker, analizando que lo que la gente dice cuadre con su lenguaje no verbal y, a la vez, que sus palabras, su tono y sus expresiones faciales no se contradigan. Muchas veces, incluso la gente que dice la verdad manifiesta incoherencias pero, precisamente, al detectarlas es cuando se nota si se deben a una mala memoria o a un fallo a la hora de decir una mentira.

Por otro lado, ser desconfiada y no dar nada por garantizado tiene también muchas cosas buenas.

A menudo las agencias de viaje te mandan correos electrónicos con «promociones» que incluyen vuelo, hotel y *transfer* al aeropuerto, con un precio único en el que está todo incluido. La manera como nos presentan la información nos predispone a creer que, por supuesto, si lo compramos todo junto, es lógico que nos beneficiemos de un descuento. Pero ¡es increíble la cantidad de veces que, si uno mismo reserva todo por separado, sale bastante más barato! Los publicistas y empresarios se aprovechan de esta predisposición mental para manipularnos a más no poder.

Es un poco tedioso desconfiar constantemente, pero os sorprenderéis ante la cantidad de intentos de engaño que llegaréis a descubrir. En la sección de productos de baño del supermercado, por ejemplo, siempre hay muchos «packs ahorro». Aprovechad vuestra próxima visita al supermercado para activar el cerebro con unos sencillos cálculos matemáticos o llevaos una calculadora con vosotros y comprobadlo sobre el terreno. En una ocasión, por ejemplo, me fijé en un gel de ducha en el que se indicaba en letras mayúsculas y fluorescentes: ¡PACK AHORRO DE 1 LITRO! El precio era 3,50 €. Miré en la estantería de abajo donde estaba el frasco estándar de 550 ml del mismo producto y costaba 1,60 €. No tenía ningún mensaje promocional al lado. A priori, lo lógico es que si ves una botella de champú de un litro en la que se lee ¡AHORRO! encima de otra igual de menor tamaño asumas que están promocionando el producto para que nos ahorremos dinero. Seamos desconfiados y verifiquémoslo:

1 litro a 3,50 € implica que los 100 ml de producto tienen un precio de 0,35 €.

550 ml a 1,60 € implica que los 100 ml de producto tienen un precio de 0,29 €.

No solemos hacer ese sencillo cálculo matemático porque asumimos que si promocionan un PACK AHORRO será realmente para ahorrarnos dinero. Es un claro ejemplo de manipulación y abuso de la confianza y buena fe del consumidor, y me indigna que ningún estamento regulador prohíba este tipo de publicidad engañosa.

Sin embargo, cuando piensas en las cláusulas suelo y su total impunidad te das cuenta de que tampoco se van a poner a regular el precio por 100 ml del gel de ducha. Nuestra capacidad de no dar nada por sentado es la mejor herramienta a la hora de protegernos contra estos abusos.

Hace poco recibí un correo electrónico de un casino anunciando un festival de póker bastante multitudinario. A falta de un mes para el evento, cada año mandan a las direcciones de su base de datos un correo con las «ofertas» y dan la opción de pagar el precio de la inscripción en el torneo en el que queremos jugar y el alojamiento en el hotel todo a la vez. Una de las ofertas era el torneo principal y cinco noches en el hotel Sxxxel por 1.760 €. La inscripción en el torneo en cuestión cuesta 990 €, como consta en el folleto que se hace público con el calendario de todos los torneos del festival. Sin embargo, el precio de las noches en cada uno de los hoteles disponibles no aparece en ningún lado: solo consta el precio final de la inscripción en el torneo y el alojamiento. Así que fui a una página de internet de reserva de hoteles y miré cuánto me costarían cinco noches en el Sxxxel esas mismas fechas y en las mismas condiciones (con desayuno incluido): 95 € por noche, tasas incluidas. No hacía falta ser un lince para ver que el total eran menos de 500 €. Así que, sumando los 990 € del torneo y los 475 € del hotel reservado por mi cuenta, el precio total era de 1.465 €. Mientras que la supuesta «oferta» que proponían era de 1.760 €. ¡Menudo negocio si con cada jugador no desconfiado ganan 295 eurazos!

En la mesa de póker estamos obligados a usar constantemente nuestro pensamiento lógico y crítico para evitar engaños. Desconfiar no es opcional. No se juega al póker asumiendo que nuestros rivales van a ser honestos con sus intenciones. Todo lo contrario, la gracia del juego es que hay que tratar de confundir al rival, y no se nos juzga por ello. Es más, cuanto más logras confundir al rival, mejor jugador eres. Esta necesidad de desarrollar constantemente un pensamiento crítico y usar la lógica para verificar si lo que nos cuentan realmente tiene sentido y encaja nos convierte a los jugadores en personas que no damos nada por sentado, ni asumimos como ciertos los hechos simplemente porque nos los cuente otro jugador, un anunciante o un medio de comunicación. Ser conscientes de la importancia de desarrollar estas aptitudes (la lógica, la capacidad de análisis, el sentido común, la sensatez y la no aceptación de los hechos a no ser que podamos comprobarlo) nos ayudará mucho a la hora de identificar errores comunes que nos llevan a la formación de creencias erróneas. Y podremos reconocer, reconstruir y evaluar argumentos y tener las herramientas

necesarias para evitar abusos a los que nos vemos expuestos a diario en un sinfín de situaciones.

Y pondré aún otro ejemplo. Consumo gran cantidad de huevos y, puesto que me preocupa el bienestar de las gallinas —que desgraciadamente son a menudo explotadas—, siempre procuro comprar huevos ecológicos de gallinas camperas criadas en libertad. Por lo general, no los compro en el supermercado porque me los mandan a casa directamente de una granja. Sin embargo, me fijó bastante en la sección de huevos del supermercado. Están los más baratos, de categoría 3, que provienen de gallinas hacinadas verticalmente en fábricas donde incluso les falsean la luz cada dos horas para que crean que es de día y pongan; los de categoría 2 son de gallinas hacinadas horizontalmente, enjauladas sobre el suelo; la categoría 1 corresponde a gallinas en libertad y la categoría 0 a los huevos ecológicos, de gallinas que no comen pienso y viven en libertad. Obviamente, estos últimos cuestan casi el doble que los otros. Hace poco descubrí que el código que lleva impreso cada huevo indica la categoría —con los números 3, 2, 1 o 0—, las siglas del país de procedencia y un código numérico que identifica al productor. Así, por ejemplo, si el código empieza por 3ESXXX... significa que se trata de un huevo de categoría 3 y producido en España. Espero que a partir de ahora os fijéis bien en el código y compréis solo huevos de las categorías 1 y 0.

En el supermercado me llamó la atención una marca a la que me referiré como «Huevos RXXX» —omito aquí su nombre porque ya les metí suficiente caña en Twitter— y que publicita sus productos con un *packaging* muy atractivo: «Gallinas felices criadas en libertad». Y un smiley: A. Como he dicho, no suelo comprar huevos en el supermercado, pero justo ese día me había quedado sin y quería hacer un pastel así que, deseosa de potenciar el comercio de huevos de gallinas felices, compré media docena de Huevos RXXX. Al llegar a casa y desempaquetarlos, me fijé en el código: ¡2ESXXX...! ¡Categoría 2! ¡Gallinas de suelo hacinadas horizontalmente! Revisé el embalaje y lo leí de nuevo para comprobar que no me hubiera vuelto loca: «Huevos RXXX. Gallinas felices criadas en libertad. A». «Comprometidos con el bienestar», tenían los huevos —valga la redundancia— de añadir. La única razón por la que miré el código fue para verificar que cuadrara y no esperaba pillarles en falta, ni mucho menos. En la medida de lo posible, siempre me gusta comprobar que el discurso, en cualquier contexto, se ajusta a la realidad. En este caso mi desconfianza me permitió descubrir un ruin ejemplo de publicidad engañosa y que, además, se sale con la suya. Lamentablemente, muchas personas que compran Huevos RXXX ven la

foto de la gallina en un campo verde y el smiley, pero luego no comprueban el código estampado en el huevo. Bajé al supermercado a devolverlos y la cajera llamó al encargado. «¿Están en mal estado o rotos?», me preguntó. Le expliqué que los devolvía porque no eran huevos de gallinas en libertad. «No, está usted equivocada», me replicó. «Estos sí que son de gallinas en libertad, lo pone en la caja.»

## Iniciativa y agresividad

Toda manifestación positiva de la vida es agresiva. Gran parte de la perniciosa inhibición de la agresividad que sufren nuestros niños obedece a la equiparación de agresivo con perverso.

WILHELM REICH

Me gusta llevar la iniciativa porque significa moverse, avanzar. Significa una acción dirigida hacia donde tú quieres.

Soy de las que cuando quiere algo va a por ello. No me gusta esperar a que las cosas sucedan. Estoy preparada para llevarme chascos, pero no para aceptar que no intenté con la suficiente energía algo que sospechaba que pudiera ser interesante. Veo la vida como una búsqueda de oportunidades y si bien algunas se presentan de forma nítida ante nosotros, la mayoría de las veces somos nosotros quienes tenemos que generarlas. Y la mejor manera de crear oportunidades es a través de la acción: llevando la iniciativa.

Esto es así en la vida, pero también en el póker, un juego en el que como no estemos dispuestos a entrar en acción estaremos muertos. La propia dinámica de los torneos —en los que las ciegas (las apuestas mínimas obligatorias) aumentan sucesivamente— incentiva la acción. No podemos esperar a jugar solo las buenas manos porque, como hemos explicado, estas pueden no llegar a tiempo. Y cuando disponemos de una pila de fichas pequeña respecto a las ciegas tenemos que aceptar que nos toca asumir cierto riesgo, o de otro modo «moriremos ahogados por las ciegas», como se dice en la jerga del póker.

En la vida, a veces nos vemos tan apurados que tenemos que subirnos a un tren pase lo que pase, y no es agradable porque limita mucho nuestras opciones. Por ejemplo, cuando nos vemos obligados a malvender una casa porque necesitamos el dinero rápidamente o cuando aceptamos un sueldo inferior al que merecemos.

Siempre debemos intentar anticiparnos para no vernos en esas situaciones en las que no disponemos de margen de maniobra y en las que tenemos que aceptar cualquier cosa porque no nos queda alternativa. Esa es la razón por la que cuando nos encontramos en una situación cómoda hay que seguir buscando oportunidades para generar más, para asegurarnos de disponer siempre de una salida.

El póker es un claro reflejo de nuestra personalidad. Hay quien después de ganar un gran bote y conseguir una posición cómoda en la mesa se cierra en banda y decide prácticamente no jugar más, o hacerlo de manera extremadamente conservadora para preservar su *stack* y porque emocionalmente disfruta de haber conseguido esos puntos aunque en ese momento aún no valgan nada. Este comportamiento es totalmente injustificado desde un punto de vista estratégico, pues ¿de qué te sirve preservar tus puntos en el «día 1» de un torneo cuando llegar a premios está aún muy lejos? La mayoría de los jugadores de póker se guían —a veces de manera inconsciente— por sus emociones y actúan de manera irracional, priorizando por ejemplo el disfrute de verse momentáneamente con una gran pila de puntos frente a la simple posibilidad de poder perderlos. Por supuesto, existe también la posibilidad de ganar más fichas —y más aún haciendo un buen uso de un gran *stack*—, pero como en la mente generalmente pesan más las pérdidas que las ganancias, el simple hecho de poder perder desincentiva la acción en los jugadores de ese perfil, que abunda mucho más de lo que pueda parecer. Hay que saber detectarlo y aprovecharse de ello.

Por el contrario, hay quien utiliza una nueva situación de bonanza para generar más bonanza, más fichas. Hay que tener iniciativa y, puesto que es mucho mejor hacerlo cuando no arriesgamos nuestra permanencia en el torneo porque contamos con puntos suficientes, no veo ninguna ventaja en optar por la inacción cuando nos hallamos en una buena situación. Al contrario: aprovechemos para buscar oportunidades beneficiosas (EV+) en ese preciso momento en el que si salen mal —debido a la varianza— no tendrán consecuencias desastrosas.

En este aspecto, la vida cotidiana no difiere mucho de una partida de póker y la situación anterior podría perfectamente referirse a una manera de ver la vida. Y aunque la vida no sea una competición contra los demás, hay momentos de enfrentamiento en los que será muy importante salir victorioso y constantemente tenemos que seleccionar situaciones favorables (EV+). Dejar pasar esas situaciones favorables porque ya estamos bien y porque existe cierto riesgo —aunque sea mínimo— no es inteligente. Y, a pesar de ello, es algo que sucede constantemente porque el ser humano no suele tomar las decisiones basándose en la razón.

Como hemos visto en el primer capítulo del libro, la aversión al riesgo es un problema de nuestra sociedad porque el riesgo está demonizado, a pesar de que sea necesario e intrínseco a la vida. Y, curiosamente, he podido comprobar que si te obsesiona la estabilidad y la seguridad nunca llegarás a estar tranquilo. ¡Obsesionarse con evitar el riesgo es muy arriesgado!

Una cosa curiosa que el póker me ha permitido concluir es que las personas tendemos a ser más reacias al riesgo cuando los resultados son buenos y más propensas al riesgo cuando los resultados son malos. Es decir, si las cosas van bien nos obcecamos en evitar cualquier riesgo que pueda modificar la situación, pecando a menudo de conservadurismo y dejando pasar situaciones provechosas en pro del mantenimiento del bienestar momentáneo. Del mismo modo, cuando nos encontramos en situaciones límite y comprometidas, que nos disgustan o nos alejan de la zona de confort, cuando nuestros negocios no salen como queremos o los planes se tuercen, tendemos a aceptar mejor el riesgo e incluso a buscarlo proactivamente, a veces incluso demasiado. Ese frecuente enfoque que nos lleva a exclamar «¡De perdidos al río!» tampoco es racional ni recomendable.

El póker es un claro ejemplo de ello. Los jugadores que no entienden bien el juego suelen volverse muy conservadores a la que consiguen una buena pila de puntos en vez de aprovecharla para aceptar riesgos calculados en situaciones favorables a la larga. Y, sin embargo, a la que la pila de puntos empieza a menguar, en vez de ser más selectivos y cautelosos para elegir prudentemente cómo invertir esas pocas fichas que los mantienen con vida, se lanzan de perdidos al río y juegan más a lo loco, tomando decisiones con poco valor esperado. Ambas perspectivas son dramáticas. Es precisamente en el primer escenario cuando podemos ser más aventureros y llevar la iniciativa en busca de proyectos provechosos, mientras que en el segundo deberemos ser muy conservadores, pues no podemos permitirnos que salga mal porque no habrá alternativas. Sin embargo, la mente humana —que por naturaleza tiene aversión al riesgo— experimenta dificultades para aceptar el riesgo como parte de una estrategia positiva y, al mismo tiempo, una vez ha decidido que tiene que «jugársela», se relaja y deja de tomar decisiones sensatas en lo que al control del riesgo se refiere.

Ya he destacado los beneficios de la paciencia y de esperar a recopilar la máxima información posible antes de tomar decisiones fundamentadas, y ello no es en absoluto contradictorio con el hecho de ser agresivo en la mesa y llevar la iniciativa. Saber compaginar esas características es una tarea exigente, pero pueden darse

simultáneamente en los mejores jugadores. Saber cómo y cuándo hacer uso de una o de otra es una habilidad enormemente útil tanto en el póker como en la vida.

## La planificación

Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo.

DWIGHT D. EISENHOWER

Hay muchas personas que no planifican bien y hay personas que, obsesionadas siguiendo unos planes, desaprovechan oportunidades por falta de flexibilidad. También hay muchas otras personas que, sin pertenecer a ninguno de estos dos extremos, en vez de marcarse objetivos y configurar los pasos para llegar a ellos, reaccionan de manera impulsiva o se dejan llevar por la rutina.

La naturaleza del póker te obliga a desarrollar tus habilidades de proyección porque requiere crear una matriz total de planificación integrada que incluya períodos de tiempo variados. Planificar no significa que el plan de ruta se cumpla, solo implica tener una idea marcada de cómo vas a utilizar tus recursos en un período de tiempo determinado.

El proceso de planificación empieza evaluando el ambiente en el que vas a operar, exactamente igual que cualquier empresa, teniendo en cuenta los competidores que te encontrarás, el nivel de los mismos y tus recursos. Y a partir de aquí tendrás que adaptar tus objetivos a ese escenario cambiante.

En el caso del póker, y dado que parte de la planificación a largo plazo depende de los resultados a corto y medio plazo —que puedes estimar creando mejores y peores escenarios, pero nunca dar por sentados—, tienes que estar preparado para que tu árbol de planificación se pueda torcer en algún momento. En estas ocasiones no hay que arrojar la toalla y dejarlo todo al azar. No es práctico generar planes para cada posible escenario, pero sí podemos crear al principio de todo un plan alternativo para un escenario malo, otro para un escenario estándar y otro para uno bueno y, a partir de ahí, tener claro cómo actuaremos en cualquier caso dejando cierto margen a la «improvisación calculada». Este término, que yo misma he acuñado, tiene todo el sentido del mundo puesto que aunque estaremos improvisando formará parte del plan y tendremos en mente ciertos baremos que guiarán nuestras acciones improvisadas.

Esto no difiere mucho del proceso de planificación de una empresa en el que

también es muy recomendable poner a prueba diferentes ideas y asunciones, ya que una de las principales razones por las que planificamos es para preparar nuestro negocio ante un futuro incierto.

En concreto, en el póker debes planificar a diferentes niveles. A corto plazo, la cantidad que apostarás en ese mismo instante según qué acción tome el rival jugando una mano en concreto. Y a medio y a largo plazo, desde el calendario de torneos de un año a la gestión de banca de toda tu carrera en el mundo del póker. Y todo ello teniendo siempre presente que deberás ser flexible y adaptarte a los imprevistos y a factores que no puedes controlar como las fluctuaciones en el *stack*, en tu banca o, de manera más inmediata, las cartas que van saliendo.

Si empieza una muy mala racha deberás ser capaz de cambiar el plan inicial y bajar de nivel. A nadie le gusta tener que bajar un escalón y jugar por debajo de sus posibilidades reales, pero en un juego donde la varianza influye tanto en la dinámica, habrá muchos momentos en los que sea imperativo hacerlo. Podemos afirmar que bajar de nivel es óptimo en ciertas circunstancias; por eso, si nos vemos obligados a hacerlo tenemos que visualizar esta acción como la mejor opción posible dentro del marco completo e intentar que nuestro ego no se resienta por ello. Si hemos pasado por un período de mala racha, lo primero es ratificar que efectivamente se trata de varianza y que no tenemos una fisura en nuestro juego, y una vez estemos seguros nos veremos obligados a jugar más barato, dejar de jugar en ciertos torneos y, siempre y cuando nos veamos capaces de seguir implementando nuestro mejor juego, aumentar el volumen hasta sanear la banca.

Del mismo modo, si consigues un resultado notable en un torneo o enlazas una gran racha que supone un incremento importante en tu cajero jugando *cash games* (cuando el jugador juega por cantidades en metálico y no torneos), podrás tener una gestión de banca más dinámica y agresiva y jugar algún torneo más de los que planificaste, alguno más caro o subir de nivel en las mesas. Ello, sin embargo, sin olvidar que debes buscar juegos que sigan siendo rentables en términos de EV. Lo hemos visto al abordar la gestión de banca, pero no me cansaré de insistir en que, independientemente de nuestro capital, no debemos perder nunca de vista la rentabilidad de la partida en la que decidamos participar. Con esto quiero decir que, si bien hay veces que desistimos de jugar en un torneo porque lo consideramos muy duro, otras veces la razón por la que lo excluimos de nuestro calendario es porque no contamos con una banca suficiente.

Pongo como ejemplo a mi primo Àlvar, un gran jugador que nunca ha participado

en el evento principal de las World Series of Poker (WSOP) porque 10.000 \$ es un importe demasiado elevado para su banca, a pesar de que cuenta con un nivel más que suficiente para que ese torneo pudiera resultarle rentable si lo jugara regularmente. En caso de que Àlvar tuviera un año espectacular en el que ganara varios torneos más baratos o alguien decidiera «bancarle» (aportarle parte del precio de la inscripción), podría plantearse jugar el evento principal de las WSOP, pero, por ejemplo, no debería jugar el torneo \$ 5.000 No Limit Hold'em 6 Max porque, a pesar de que la inscripción cuesta la mitad, el altísimo nivel de los jugadores participantes lo convierte en un torneo mucho menos rentable. Para planificar con sentido común hay que tener en cuenta esos matices.

En el póker, planificar implica hacerlo para diversos lapsos de tiempo, por lo que requiere marcarse objetivos y, sobre todo, anticipar lo que los otros harán. Por ejemplo, una pareja de ases es la mejor mano de inicio y lo que tenemos que planificar es cómo construir un bote lo más grande posible. Teniendo en cuenta la mesa en la que juegas, concebirás la mano de una manera u otra. En una mesa en la que a los demás jugadores les gusta mucho «ver el *flop*» (van a pagar cualquier apuesta para ver las tres cartas comunitarias), te interesa hacer una apuesta muy grande desde el principio para limitar el número de oponentes a la vez que el bote se incrementa. Si estás en una mesa muy agresiva, puede que te interese pagar solamente a la subida inicial del otro jugador y dejar que sea él quien infle el bote.

Debes configurar tu mente para pensar como en el ajedrez, anticipándote al otro y teniendo siempre un plan alternativo dependiendo de la acción del rival y de las cartas que vayan saliendo, pues uno y otro son factores incontrolables. Siempre debes estar preparado para hacer un análisis del tipo «¿Y si ahora...?» en función de cómo actúe tu oponente y, según las cartas que aparezcan, tendrás que cambiar el plan. Tienes que planificar por adelantado, por ejemplo, que si tu rival apuesta un tercio del bote le resubirás y si apuesta dos tercios irás *all-in*. Debes en todo momento saber la razón por la que haces cada acción: ¿lo haces para proteger tu mano o para inducir a que te faroleen? ¿Por valor, o porque crees que puedes lograr que abandone una mano mejor? Y, por eso, junto a la planificación, es indispensable tener una clara noción de nuestra imagen y de la mesa para poder llevar a cabo el plan a la perfección. Muchos jugadores sin experiencia no planifican bien y cuando sucede algo inesperado se colapsan y no saben qué hacer.

Analizar los posibles «¿Y si ahora...?» —en cualquier aspecto de la vida: trabajo, finanzas o asuntos personales— y buscar soluciones acordes a cada escenario es un

arma poderosa para lograr nuestras metas, pero, lamentablemente, planificar en la vida real es algo que muy pocos saben hacer con exquisitez.

## La adaptación

Vacía tu mente, sé amorfo, moldeable, como el agua. Si pones agua en una taza se convierte en la taza. Si pones agua en una botella se convierte en la botella. Si la pones en una tetera se convierte en la tetera. El agua puede fluir o puede golpear. *Be water, my friend.*

BRUCE LEE

A lo largo de mi carrera en el mundo del póker me han entrevistado en muchas ocasiones tanto medios de comunicación generalistas como especializados. Y hay dos preguntas recurrentes. La primera está relacionada con el hecho de ser mujer en un mundo de hombres, y no exagero si afirmo que habré respondido más de cien veces a variantes de: «¿Cómo se siente una chica triunfando en un mundo dominado por hombres?». Y la segunda es, sin duda: «¿Cuál es tu estilo de juego?».

Ambas respuestas se basan en lo mismo: la adaptación.

A pesar de que la primera pregunta acabé aborreciéndola por su aspecto morboso y machista, debo responder que me adapté a un medio que resultó ser un entorno en el que predominan los cromosomas XY, con todo lo que eso conlleva. Básicamente, más testosterona y un proceso mental por lo general más simple, exceptuando por supuesto a la élite, donde hay hombres capaces de desarrollar procesos mentales y un «metajuego»<sup>[4]</sup> digno de un *thriller*. Nunca he querido que se me trate de manera distinta por el hecho de ser mujer y he preferido salir en la foto porque he conseguido hacerme con una gran pila de puntos ese día antes que por lucir escote. Y eso que no lo condeno puesto que, al fin y al cabo, se trata de buscar ventajas y si tenemos la suerte o la desgracia de que los machos de la mesa pueden sucumbir a los encantos de dos pechos bien colocados... ¡adelante! ¡Lúcelos si te sientes cómoda y te dan una ventaja!

Sin embargo, es innegable que he gozado de ciertos privilegios en el póker por ser mujer. De entrada, en el año 2009 me dieron un trofeo, una copa enorme por ser «The Last Woman Standing» —la mujer que llegó más lejos en el torneo— en el campeonato del mundo de Las Vegas con todo lo que eso conlleva: los medios de comunicación me prestaron mucha atención y adquirí una gran notoriedad. En

realidad, quedé vigesimoséptima en la clasificación general y, a pesar de ser un magnífico resultado pues participaron más de 6.500 jugadores, no vi yo mucho sentido a que me dieran un trofeo por ser la que había llegado más lejos en el torneo. ¿Acaso hay un trofeo para el pelirrojo que llega más lejos en el torneo? ¿O para el «gafotas» mejor clasificado en el torneo?

En un torneo de póker, hombres y mujeres, blancos y negros y chinos, altos y bajos, gordos y flacos jugamos en igualdad de condiciones. Sin embargo, esa atención mediática me permitió negociar un mejor contrato de patrocinio y logré hacerme un hueco en el panorama internacional. A día de hoy, mucha gente recuerda que fui «The Last Woman Standing» en las WSOP de 2009 y, sin embargo, pocos recordarán quién acabó tercero en ese mismo torneo.

Las mujeres, por nuestra singularidad, llamamos la atención en el mundo del póker, pero, si quieres forjar una carrera sostenible, lo importante no es destacar por el hecho de formar parte del 5 % de participantes, sino saber adaptarte al entorno para evolucionar con él y tener una visión a largo plazo como jugador, independientemente de si tienes tetas o pelo en el pecho.

La adaptación es clave a todos los niveles y el póker, al ser un juego dinámico y en constante evolución, te fuerza a reinventarte si no quieres quedarte atrás. La naturaleza de este juego hace que la adaptación no sea opcional: o evolucionas con el juego o acabarás siendo un cadáver, independientemente de cuál sea tu sexo.

Cuando digo que el póker es un juego vivo y dinámico me refiero a que a un jugador ganador en el año 2010 le sería imposible seguir siéndolo hoy de no modificar y adaptar su juego. Del mismo modo, aquellos que lograban tener ventaja en 2006 no la hubieran tenido en 2010 si no hubieran evolucionado en el juego a base de esfuerzo. En los inicios del boom del póker en internet, hacia 2003, podías forrarte jugando a un juego básico y sólido que conocemos como ABC póker. Un póker de manual en el que, jugando un reducido número de manos de forma estándar, podíamos obtener grandes beneficios, pues había un sinfín de jugadores dispuestos a dejarse mucho dinero haciendo el loco. En aquel entonces, echando mano únicamente de paciencia y disciplina, podías garantizarte un buen extra.

El aspecto más importante a tener en cuenta para entender cómo ha cambiado el panorama ha sido la tecnología, que afecta prácticamente a cualquier aspecto de nuestra vida. Sin ir más lejos, las relaciones interpersonales o la manera de hacer negocios han sido brutalmente modificadas a raíz de la evolución tecnológica. El póker no ha sido una excepción. En primer lugar, internet ha permitido que la

información esté al alcance de prácticamente todo el mundo que sienta curiosidad y se empeñe en mejorar. En la red hay cientos de sitios en los que puedes encontrar estrategias sobre póker, desde las más básicas hasta niveles medios, e incluso han aparecido escuelas en internet que permiten a los usuarios interesados matricularse y recibir una buena formación. Con el avance de la tecnología también aparecieron softwares de apoyo que permiten a los jugadores llevar a cabo cálculos matemáticos al instante para verificar si una mano está bien jugada o no, algo que los mejores jugadores han sabido explotar muy convenientemente. A medida que el póker fue creciendo también lo hizo el nivel de habilidad medio, y de este modo empezó a ser necesario buscar estrategias más sofisticadas para ganar. Y, de alguna manera, este incremento generalizado de nivel también ha actuado como una especie de selección natural, pues solo los más hábiles y capaces de adaptarse han sobrevivido... Y así será siempre, porque el póker es un juego vivo en el que por mucho que estés en la cresta de la ola en un momento determinado, nunca puedes relajarte.

## Despersonalizar el conflicto

A veces cuando chocas con una persona muy cercana a ti y media el orgullo de la supervivencia en el conflicto... es mejor dejar las cosas así, sin diálogo, pero igualmente con todas las medidas de la guerra.

LUIS GABRIEL CARRILLO NAVAS

Soy competitiva, es más: soy muy muy picona. ¡Muchísimo! Si estoy corriendo y te veo a lo lejos, serás mi rival a batir. Dicho esto, si veo que no puedo contigo o que hay pique pero finalmente me dejas atrás, reconoceré tu victoria y me alegraré por ti. Lo digo de corazón: ser competitivo no supone no saber perder. Para mí, ser competitivo solo implica dar lo mejor de mí misma para intentar hacerlo lo mejor que pueda, en cualquier ámbito. Y aunque obviamente celebro los logros, si cumplo esta premisa digamos que el resultado es lo de menos.

Antes de jugar al póker no era consciente de la importancia de tener esta mentalidad para sobrevivir en mi andadura como profesional. Hay demasiada gente que se toma los conflictos de manera personal. He visto colegas de profesión, familiares o amigos que intentan ganar al otro a cualquier precio y, si no lo consiguen, se lo toman como una derrota personal y ansían venganza.

Estoy convencida de que todos aquellos que hayan practicado deportes de contacto como el boxeo, el rugby o incluso el básquet o el fútbol, están mejor preparados para no tomarse los conflictos personalmente. Recibir golpes enseña a los deportistas que el conflicto es parte del juego, y también de la vida.

El póker también te enseña a despersonalizar el conflicto, básicamente porque el objetivo es ganar las fichas de los otros, y todas las fichas, sean de quien sean, sirven para este objetivo. No importa que ganes contra Joan, Javi o Paloma porque las fichas de cualquiera de ellos tienen el mismo valor y es, por lo tanto, un juego basado en el conflicto impersonal.

Un sinfín de veces he sido testigo, a veces incluso beneficiaria directa, de cómo un jugador no ha sabido aceptar perder una mano con anterioridad y, en un afán de venganza, ha acabado entregándome muchas más fichas. Recuerdo bien estar jugando en Las Vegas en verano de 2010 durante las series mundiales. Era justo el año después de quedar vigesimoséptima en el evento principal y me reconocían mucho por allí ya que había tenido una gran cobertura por parte de la ESPN, que cada año retransmite el evento principal del año anterior justo antes de que empiece el de la nueva temporada. Mi mesa era bastante agradable, conversábamos y no había ningún jugador particularmente incómodo hasta que, de repente, llevaron a una nueva incorporación: era un norteamericano de mediana edad, con bigote, camisa de cuadros, bastantes kilos de más y que parecía estar enfadado con el mundo entero. Se sentó sin mirar a nadie y seguimos jugando. Al poco, apostó en una mano y decidí resubirle con proyecto de color. Se lo pensó bastante y acabó abandonando. Al devolverle mis cartas al crupier, este, sin querer, las volteó y se vio lo que yo llevaba. En ese momento el nuevo adversario me miró fijamente y dijo al resto de la mesa: *«You girl... Not bad for a woman what you did last year, but won't work today, this is the last time you getting a chip from me, I'm gonna get you whatever it takes»*.<sup>[5]</sup> Bill the Beast —así pidió a la mesa que le llamásemos— decidió jugar todas las manos que yo jugaba porque se le había metido entre ceja y ceja sacarme los máximos puntos posibles y eso le cegaba, era su única prioridad, por encima de jugar bien. Me puso en alguna situación incómoda y me ganó algún bote pequeño, pero su ceguera por ganarme era tan evidente que en realidad me lo ponía muy fácil y yo solo debía esperar a tener una jugada suficientemente buena como para querer arriesgar todos mis puntos y mostrar debilidad, pues él estaba dejando claro que si llegábamos a enfrentarnos, aprovecharía cualquier oportunidad para intentar llevarse el bote. Y eso fue exactamente lo que hice al rato: decidí pasar tras haber ligado dobles parejas en el

*turn* y Bill the Beast fue *all-in* con un mero proyecto de escalera interna —solo un 8% de posibilidades de ganar la mano— que afortunadamente no completó y se fue por donde había venido.

El póker te enseña rápidamente que ser derrotado o faroleado en una mano no es un insulto ni un reto personal de tu rival. Todas las manos que perdí contra Bill the Beast antes de eliminarle no me afectaron en absoluto en mi manera de jugar contra él. Son cosas que forman parte del juego y tomártelas de manera personal puede salirte muy caro.

Suelo desaconsejar enseñar los faroles a los rivales porque, en el fondo, les estás ofreciendo información. En ese momento toda la mesa sabe que no te tiembla el pulso al marcarte un farol en un momento importante. Ahora bien, si crees que enseñarle a tu rival que no llevabas nada puede desestabilizarle, ¡hazlo! Aunque te aseguro que si lo haces contra mí o contra otro profesional solo lograrás hinchar tu ego en ese momento, porque con ese gesto no conseguirás desquiciarnos lo más mínimo.

Sin duda hay quien siente la necesidad de vengarse cada vez que le propinan un golpe metafórico en la mesa, y acaba jugando más manos de las que toca o de manera subóptima, y perdiendo pasta, como Bill the Beast. Hay un proverbio de Confucio que me encanta: «Antes de embarcarte en un viaje de venganza, cava dos tumbas».

Acabamos de ver que la sed de venganza es desastrosa en la mesa, pero la piedad tampoco es aconsejable. Si juegas asiduamente acabarás enfrentándote a amigos y no deberías caer en la tentación de no usar todo tu arsenal contra ellos. Es un juego y una vez te sientas a la mesa tienes que olvidarte de que estáis jugando dinero: son solo fichas de colores y tienes que darles el mejor uso posible para lograr aumentar tu pila de puntos. ¿Verdad que no se te ocurriría jamás sacar más flojo en un partido de tenis de dobles cuando resta tu amigo que cuando lo hace su compañero al que no conoces? Aunque os haya costado 30 € el alquiler de la pista. Pues es exactamente lo mismo.

En muchas ocasiones me he tenido que enfrentar a amigos en torneos importantes, y aunque no me gusta eliminarles, ni a ellos eliminarme a mí, si tenemos que enfrentarnos lo hacemos como si se tratara de cualquier otro jugador en la mesa. No hacerlo no solo desvirtúa el juego, sino que no sería justo para el resto de los jugadores. Si considero que la única forma de llevarme la mano es marcándome un farol lo haré, y si creo que si apuesto pagará todos sus puntos, no dejaré de hacerlo solo porque sea mi amigo. Sé que ellos harían lo mismo y ninguno se va a tomar esas acciones de manera personal. Despersonalizar el conflicto también te da más libertad,

te permite atacar a los jugadores más débiles e intentar engañar a la mesa sin sentirte culpable o avergonzado. No eres un ser perverso que quiere hacer daño, esa es simplemente la manera como se juega al póker y buscas maximizar tus posibilidades de acumular fichas.

La razón por la que la gente tiende a personalizar demasiado los enfrentamientos en la mesa es porque hay dinero de por medio. Si te das cuenta de que eres una de esas personas reflexiona sobre si quizá estás jugando más de lo que puedes. Plantéate, por ejemplo, si seguirías sintiendo lo mismo si lo que estuviera en juego fueran 20 céntimos en vez de 100 €. En el caso de los jugadores no profesionales, que juegan por diversión, el dinero que apuestes tiene que ser una cantidad que te motive lo suficiente como para que no juegues a lo loco, pero no tan grande como para que modifique tu forma de jugar al sentirte asustado por las posibles pérdidas. ¡Igual que los 30 € que pagáis entre amigos para alquilar la pista de tenis!, como hemos visto en el ejemplo anterior. Si hubieras dejado de jugar ese partido de tenis si el alquiler de la pista hubiera costado 500 €, entonces no debes jugar una partida de póker de ese valor.

Ser capaz de transformarte una vez te sientas a la mesa es muy importante. Yo soy muy distinta en la vida real y cuando juego al póker, a pesar de que este forma parte de mi vida cotidiana. Al tratarse de mi profesión no puedo permitirme tener fisuras en mi juego, como las que se producirían si me tomara los enfrentamientos demasiado emocionalmente.

Esta capacidad de abstracción que he desarrollado y potenciado con el póker me ha ayudado en muchos otros aspectos de la vida, sobre todo a la hora de negociar en otros escenarios como pudo ser la compra de mi casa o la firma de algún contrato. En cualquier situación es fundamental no olvidarnos de PARA QUÉ estamos allí. Empatizar es una gran virtud, una cualidad que aprecio y valoro en las personas y que, puesto que le doy tanta importancia, procuro ejercer yo también. Sin embargo, dejar que la empatía se adueñe de nosotros puede perturbar nuestro objetivo. Como veremos al hablar de las competencias emocionales, los sentimientos son un arma de doble filo. En la mesa de póker no hay amigos, ni enemigos: hay rivales a los que intentar sacar fichas.

## La determinación y la concentración

La sabiduría más verdadera es una resuelta determinación.

NAPOLEÓN BONAPARTE

La concentración es la raíz de todas las capacidades del hombre.

BRUCE LEE

El *mindfulness* —ahora tan de moda— es también un concepto vital en el póker; una de las herramientas más útiles ya que te permite tener una base sólida sobre la que ejercer tu mejor juego. Si no estás viviendo el momento y concentrado en el ahora mientras estás en una mesa, de nada sirve tu dominio estadístico, tu capacidad para leer a las personas o tu lógica, porque no podrás aplicarlo al 100 %. Con los años he aprendido que tanto en el póker como en casi cualquier otra disciplina es mucho más importante la actitud que el talento. No se puede obviar que para llegar a lo más alto es necesario cierto talento. Y para lograr ganarte la vida con el póker tienes que ser inteligente, pues es fundamentalmente un juego que requiere pensar. También tienes que echarle muchísimas horas, todos estamos de acuerdo en esto. Sin embargo, una vez superada la barrera de entrada, disponer de un CI de 160 no te garantiza lograr tus objetivos en el póker más que si tienes un CI de 130.

Me considero un claro ejemplo de lo que acabo de explicar: existen muchas personas más inteligentes que yo a las que les hubiera gustado dedicarse al póker de manera profesional, pero no lo han logrado; no por falta de posibilidades, sino por falta de determinación. Digamos que para poder jugar profesionalmente es necesario cierto talento natural; sin este, y por duro que uno trabaje, no es posible lograrlo simplemente porque no cuentas con las herramientas necesarias. Sin embargo, cuando tienes las herramientas lo único que puede interponerse en tus objetivos es la falta de determinación y una actitud adecuada. El esfuerzo y la predisposición pueden cubrir algunas carencias técnicas puntuales, pero el talento jamás podrá compensar un enfoque o una actitud errónea.

La determinación en el póker está unida a la voluntad de concentración. La capacidad de concentración mejora con la experiencia y mediante ejercicios específicos como la meditación o, en mi caso, liberando el exceso de energía con la práctica de deporte, pero la clave radica en la voluntad para desarrollarla.

La concentración en la mesa es primordial porque maximiza todo tu potencial. Tanto en la vida como en el póker, el primer paso para solucionar un problema consiste en recopilar la información adecuada para evitar cometer errores costosos y

determinar con fundamento hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos. Con el póker, desarrollas cualidades a la hora de recopilar información observando a los rivales, creando patrones de conducta, distinguiendo reacciones y captando microexpresiones... Y la mejor manera de percibir esa información es concentrándose.

La teoría parece sencilla, pero pasar doce horas seguidas sentado a una mesa no es tarea fácil. Es fisiológicamente imposible mantenerse concentrado al máximo durante largos períodos, por lo que es importante aprender a modular la concentración sin perder nunca el hilo. En un partido de tenis, por ejemplo, si pierdes la concentración un momento perderás un punto, o el juego. Si recuperas el *momentum* rápidamente podrás volver a ese estado idóneo de concentración que muchos deportistas de élite alcanzan cuando compiten. Se llama «la zona» y también existe en el póker. La diferencia es que, en el Texas Sin Límite, abandonar ese clímax no solo puede hacer que pierdas la mano, sino que te puede costar la eliminación del torneo. Puedes irte al garete en una sola mano, y de nada servirá lo bien que hayas jugado hasta entonces porque en la modalidad «sin límite», la más practicada en todo el mundo, es posible apostar todas tus fichas en cualquier momento y, si te enfrentas a alguien con más *stack* que tú, puedes irte a casa en cuestión de segundos.

A diferencia de otros deportes en los que la concentración también es fundamental, en el póker es posible perder la concentración porque no siempre jugamos todas las manos que se reparten. Esos momentos en que seguimos en la mesa pero no jugamos mientras se enfrentan nuestros oponentes podemos aprovecharlos para relajar la tensión... pero si desconectamos totalmente ¡estaremos cometiendo un gran error!

Siempre he defendido que cuando no estamos en la mano es el momento en que podemos recopilar más información porque nos deshacemos de la tensión propia de estar involucrados en la acción y podemos destinar todos nuestros sentidos a captar señales y patrones de cómo juegan nuestros rivales para luego usarlos a nuestro favor cuando nos enfrentemos a ellos. Sin embargo, la realidad es que cuando uno lleva ya más de cinco horas en la mesa, aprovecha muchos momentos para evadirse, consultar el móvil, acceder a las redes sociales, hablar por Whatsapp o incluso abrir el correo.

Aprendí la lección a las bravas: tuve una muy mala experiencia. Fue en marzo de 2010 y estaba jugando un torneo en Dublín, el mítico Irish Open. Había caído eliminada del evento principal y me apunté a uno paralelo y llegué a la mesa final. Al pasar de diez a nueve jugadores nos dieron un descanso de diez minutos para unificar las dos mesas. Mientras esperaba, abrí mis correos y leí uno de mi madre contándome

una muy mala noticia familiar. Supongo que en casa decidieron escribirme un correo porque sabían que nada podría hacer desde Dublín y tampoco se trataba de algo urgente. Querían comunicármelo pero, a la vez, no despistarme del torneo. Sin embargo, al leerlo ya no pude volver a concentrarme en todo el torneo. Cometí un par de errores de los que aún hoy me acuerdo perfectamente, y no tengo la menor duda de que se debieron a haber salido de «la zona». Mi cabeza ya no estaba en la mesa final del torneo del Irish Open, sino meditando la noticia que acababa de leer. Quizá en la actualidad, con más experiencia a mis espaldas, habría podido abstraerme mejor, pero la diferencia principal entre mi yo del 2010 y el de ahora es que hoy de ninguna manera consultaría mi correo electrónico durante el descanso de un torneo porque sé que sumergirme en la realidad solo puede descentrarme.

Los peligros no solo están en distracciones como el móvil. A veces nuestra mente nos traiciona y divaga. Durante esos espacios en los que no estamos jugando manos es posible que los pensamientos se nos vayan hacia otras cosas, especialmente si hay algo que nos preocupa o que nos altera —ya sea de manera positiva o negativa— durante esos días. E incluso cuando estamos mentalizados para vivir el momento nos puede ocurrir algo que me sucedía al principio.

Cuando empecé a jugar, después de una mano importante en la que perdía un bote grande, a menudo me obsesionaba repasándola una y otra vez. No lograba apartarla de mi cabeza, buscaba líneas que pudieran haberme resultado más exitosas o intentaba sopesar si realmente era una confrontación sin salida. No tardé mucho en darme cuenta de que tenía que dejar de hacer eso porque, aunque sea extremadamente necesario repasar manos, no hay que hacerlo en pleno torneo. La concentración te permite ser dueño de tus actos y escoger vivir el momento. Lo ideal es apuntar la mano en cuestión y olvidarla hasta que se acabe la partida. No podemos perder el tiempo en algo del pasado —aunque sea del pasado inmediato— porque al hacerlo dejamos pasar un montón de información que está ocurriendo en el presente y oportunidades que no volverán.

Aprender a dejar a un lado todo tipo de pensamientos que puedan perturbar nuestro rendimiento en la mesa es importantísimo. Cuando estoy realmente concentrada en una mesa el tiempo me pasa volando, incluso aunque juegue pocas manos. Me siento dentro de una historia en la que ocurren un sinfín de cosas interesantes y estoy ahí para intentar captarlas, porque algunas no son evidentes. Cuando juego concentrada estoy al 100 % en «la zona» y el tiempo se desvanece. En muchas de las tareas de mi vida cotidiana he podido beneficiarme del manejo efectivo y eficiente de la

concentración: fluir también es fundamental cuando escribo, cuando cocino, cuando salgo a correr, cuando hago mimitos a mis «tigres»... La atención activa y abierta al momento presente es trascendental para disfrutar más de la actividad y para no dejar pasar señales que nos aportan información para tomar decisiones acertadas. Mentalizarse de que hay que estar al 100 % por lo que se está antes de iniciar cualquier actividad —ya sea una partida de póker, una reunión de trabajo, una presentación o una quedada con los amigos— es un esfuerzo mínimo comparado con todos los beneficios que comporta.

## La resiliencia

En igualdad de condiciones, la manera como gestionamos los obstáculos es el factor más determinante del éxito a largo plazo. Cuando jugamos al póker encontramos adversidades en forma de *bad beats*, malas rachas, mesas complicadas o tener que jugar con pocos puntos. Son obstáculos que no dependen de nosotros, pero sí está en nuestras manos cómo los gestionamos. Y, a pesar de ello, los jugadores dedicamos mucho más tiempo a leer estrategia que a convertirnos en personas emocionalmente fuertes.

También en la vida cotidiana las adversidades pueden presentarse en diversas formas e intensidades: un despido, la muerte de un ser querido, un atasco, una discusión con nuestra pareja... Son infortunios que pueden afectarnos hasta el punto de trastocarnos emocionalmente, a pesar de que son hechos que no podemos controlar. Y, sin embargo, la sociedad actual tampoco presta la suficiente atención al rol que las emociones juegan en nuestro rendimiento e infravalora su importancia a la hora de determinar la capacitación de alguien para tomar buenas decisiones.

La resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad consiguiendo un estado de excelencia profesional y personal. Las personas más resilientes logran un equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés y soportan mejor la presión y las trabas que aparecen en el camino.

En un torneo de póker, por ejemplo, nuestras habilidades técnicas son importantes, pero de nada sirven si no tenemos resistencia y resiliencia para no sucumbir al estrés o a la presión que los rivales ejercerán sobre nosotros. Al empezar los torneos de póker hay en juego un numeroso grupo de jugadores y permanecer en liza exige

resistir durante días, gestionando pequeños fracasos por el camino sin que eso perturbe nuestra concentración y nuestro estado emocional.

Igualmente, hay emprendedores motivados que crean a diario centenares de nuevas empresas y las que alcanzan el éxito son aquellas que tienen al frente directivos dispuestos a trabajar sin descanso durante días, a sabiendas de que la posibilidad de ganar mucho está unida a la posibilidad de poder perder. En el camino siempre habrá baches y, si dejas que estos afecten a tu manera de trabajar, si dejas de estar pendiente de cómo se mueve la competencia y te victimizas con el fracaso, corres el riesgo de cometer errores y perder tu empresa.

La resiliencia es la clave para llegar a ser emocionalmente estables y fuertes. El póker puede causar dolor, puede ser cruel y traicionero, y el buen juego es el resultado de saber luchar frente a la adversidad. La resiliencia es la aptitud que nos permite no caer en la frustración y la ira porque sabemos interpretar estos baches con perspectiva y gestionar la energía para actuar en nuestro estado emocional óptimo.

## Tomar perspectiva

Tomar perspectiva es comprender profundamente que en el camino siempre habrá algún obstáculo y que, aunque adoptes las mejores decisiones, no podrás evitarlos. No actúes amilanado, pero anticipa y asume que en algún momento ocurrirán adversidades, y así te configuras para ser resiliente como una forma de vida y no como una herramienta en un momento puntual de infortunio.

Cuando juego a póker, sé que en cualquier instante puedo perder un bote importante, incluso habiendo jugado bien e incluso teniendo las probabilidades a mi favor. No puedo dejar que este acontecimiento desafortunado me perjudique aún más. Juego con la perspectiva de alguien que entiende el marco más amplio y por lo tanto no me vengo abajo ni me siento desgraciada cuando algo así sucede. Del mismo modo que no me vengo arriba si soy yo la que se beneficia de un poco de suerte extra.

## La gestión de la energía y la búsqueda del *sweet spot*

Piensa en la última vez que hiciste algo realmente bien (ya sea una sesión de póker, una salida en bicicleta o una presentación en el trabajo). ¿Sentiste un alboroto en tu

interior o, por el contrario, tuviste una sensación de calma? ¿O tal vez experimentaste una sensación en un punto intermedio? Intenta identificar cómo te sentiste exactamente en ese momento en el que eras la mejor versión de ti mismo. Si en alguna ocasión ves que la emoción te desborda con un exceso de energía o, al contrario, te provoca un bajón, intenta recuperar ese estado emocional que te permite rendir óptimamente. Es lo que se denomina el *sweet spot* o punto óptimo, y para poder hacerlo deberás estar familiarizado con ese estado y saber reconocerlo.

Recuerda que las emociones derivan de nuestros pensamientos y, dado que tenemos control sobre lo que pensamos, también lo tenemos sobre nuestras emociones. A veces es más fácil decirlo que hacerlo, así que si ante una adversidad necesitas tiempo para recuperarte, tómatelo. Si una sesión de póker, una discusión con tu pareja o un desencuentro con tu jefe te han pasado factura emocional, mantente al margen antes de actuar. Lo ideal es que siempre que tomemos decisiones importantes o que vayamos a actuar lo hagamos en un estado emocional inmejorable para nosotros. Si es posible, deja lo que estabas haciendo hasta que vuelvas a estar al 100 %. Si hablamos de relaciones personales, date espacio hasta que te recuperes. O, si estás jugando a póker, levántate de la mesa: siempre será mejor perderte unas manos que jugarlas en un estado emocional que te pueda perjudicar.

Las personas resilientes han interiorizado que los obstáculos son parte del camino y por eso no les afectan emocionalmente. No hablo de convertirse en una mujer o un hombre de hielo, sino de comprender que la adversidad no es algo que podamos cambiar. La adversidad es, y punto. Lo que sí está en nuestra mano cambiar —y ahí reside nuestra capacidad de ser libres— es la creencia que tenemos sobre la adversidad y cómo la gestionamos.

Hay quien ante cada dificultad se obceca en su mala suerte, en lo desafortunado que es y en cuántas trabas se encuentra en la vida. Si uno cree que es desgraciado, se sentirá desgraciado y creará una realidad fruto de sus pensamientos. Esto es así en el póker y en cualquier ámbito de la vida. La creencia es lo que provoca el malestar, no el obstáculo en sí. Por lo tanto, si cambiamos nuestra manera de interpretar las adversidades que surgen podremos transformar o incluso acabar con ese malestar.

Y modificar a propósito nuestros pensamientos originales no es en absoluto engañarse a uno mismo, como cabría pensar. ¡Por supuesto que no! Es saber adaptarse, entender que las emociones negativas nos bloquean mientras que los pensamientos positivos nos impulsan a seguir avanzando.

Esta capacidad de sobreponerse de manera automática a los problemas es una

adaptación positiva, un proceso dinámico y constructivo que no ocurre de un día para otro. La resiliencia es una competencia que puede ser aprendida y perfeccionada con la experiencia siempre y cuando seamos capaces de ejercer un alto grado de autoconocimiento e inteligencia emocional para reconocer nuestros estados de ánimo constantemente.

## 3

# Póker y comunicación

## La imagen lo es todo

Lleva veinte años construirse una reputación y cinco minutos destrozarla.

WARREN BUFFETT

**M**e gusta ir en chándal; en realidad, si de mí dependiera iría siempre en pijama, pero reconozco que aún no he superado la presión social que supondría salir a la calle así vestida. Eso sí, en cuanto entro en casa me saco lo que llevo puesto y me pongo mi pijama preferido, uno que todavía guardo de Cristian y que aún me va más ancho y es más cómodo. Sin embargo, aunque priorizo la comodidad a la hora de escoger qué ponerme para salir a hacer la compra o ir a comer a casa de mi madre, no siempre me visto con ropa de tres tallas más de lo que debería.

La imagen es una herramienta de comunicación. Aquellas personas que no nos conocen previamente nos juzgarán por lo primero que vean y con ello se harán una idea de nosotros, equivocada o no. Y es útil saber explotarlo. Hay veces que puede interesarnos que esa primera idea cuadre con la realidad, y en otras ocasiones no.

Cuando hablo de imagen no me refiero solo a nuestra manera de vestir, sino a nuestro estilo personal: la rapidez con la que hablamos, la formalidad, la cercanía, nuestra forma de mirar al otro, cómo nos movemos, cómo gestionamos los silencios, la confianza que emanamos...

En el entorno empresarial suele optarse por vestir de manera formal para transmitir seriedad porque —aunque todos sabemos que un traje bien planchado no es garantía de nada— si vas a hacer tratos con alguien te apetece que te inspire cierta formalidad. ¿Qué pensarías si la otra parte se presentara a una reunión con playeras y camisa hawaiana? Aunque sea el mismísimo Bill Gates, si no le conoces no te transmitirá

mucha credibilidad. Por injusto que parezca, así son las reglas del juego y una imagen inapropiada puede suponer, de entrada, una importante barrera.

Quizá algunos de vosotros estéis pensando en esos jóvenes emprendedores que visten vaqueros y camiseta o sudadera, pero incluso Mark Zuckerberg se puso corbata para asistir a la reunión organizada por el presidente Obama con líderes de empresas tecnológicas.

El mundo del póker es un poco particular. Hace unos años, para entrar en un casino a jugar al póker tenías que ceñirte a un código de vestimenta muy estricto. Recuerdo que cuando empecé a jugar torneos en España, hacia 2008, para entrar en la mayoría de los casinos tenías que vestir prácticamente de gala, casi como si fueras a una boda. En el casino de Madrid, los hombres no podían acceder sin americana y el propio casino te alquilaba o te prestaba una antes de entrar si consideraba que no ibas vestido adecuadamente.

Con el boom del póker, que en España llegó a partir de 2009, empezaron a acudir a los casinos personas con un perfil muy diferente al que se había visto hasta entonces. Eran jóvenes que iban al casino exclusivamente para jugar al póker y a los que los otros juegos como la ruleta, el blackjack o los dados, o el espectáculo en directo que ofreciese ese día el casino, se la traía al paio.

A ese nuevo público de los casinos no nos importaba el glamour. Solo queríamos estar cómodos porque íbamos a pasar muchas horas sentados, usando nuestro cerebro para intentar tomar las mejores decisiones. Si las cosas van bien, las jornadas de póker son muy largas y lo último que le apetece a uno mientras juega al póker es sentirse embutido en una americana incómoda o sufrir el escozor de las llagas que te han provocado unos zapatos de tacón.

Muchos de los jugadores que ahora pisábamos los casinos para jugar al póker procedíamos del mundo de internet y estábamos acostumbrados a la comodidad del propio hogar, a la ropa holgada e incluso a jugar en pijama. Al fin y al cabo, ya que pagas la inscripción de un torneo deberían permitirte vestir a tu gusto siempre que te ajustes a unas normas básicas de higiene y respeto.

Esto me trae a la memoria el primer año en el que la gran final del European Poker Tour se celebró en el Casino Gran Madrid. Estamos hablando del torneo anual más importante en Europa, con más de seiscientos jugadores y un coste de inscripción de 10.000 €, y en el que el ganador se embolsaría más de un millón de euros. La mayoría de los participantes eran jugadores de menos de veinticinco años que se dedicaban a jugar en internet, sentados a solas horas y horas frente a sus ordenadores, sin

interactuar con nadie... y habitualmente vestidos con chándal y una gorra del revés. Y así aparecimos por Torreloz.

Imaginad a cientos de jugadores llegando en tropel al Casino Gran Madrid y teniendo que alquilar una americana para poder acceder al recinto. El casino no disponía de pantalones ni de zapatos, así que se la colocaban encima del chándal. Ese grotesco espectáculo duró toda la semana del torneo. Al año siguiente —gracias al buen criterio de alguna persona—, desistieron y creo que en la actualidad ya no se exige ningún *dress code* en la mayoría de los casinos de España salvo, tal vez, la prohibición de entrar con chancletas —cosa que personalmente he hecho en más de una ocasión—, por lo que se puede decir que han comprendido al nuevo cliente. Han entendido que el jugador de póker constituye una especie diferente y que, aunque nos vemos obligados a jugar en los casinos porque en la mayoría de los países es un juego exclusivo de estos establecimientos, tenemos nuestro propio criterio.

¿Significa esto que en el póker la imagen no importa?

En absoluto, importa y mucho. Sin embargo, al ser un mundo bastante democrático —si tienes dinero para pagar la inscripción puedes sentarte a la mesa— no nos gusta que nos impongan normas.

La imagen en la mesa de póker es fundamental en varias cuestiones.

El aspecto más superficial de la imagen —la vestimenta, la higiene personal o los gestos— es la información que utilizarán nuestros rivales para formarse una primera idea de nosotros. Los jugadores de póker suelen ser personas inteligentes que saben que estos rasgos son fácilmente manipulables, pero, sin embargo, si a tu izquierda se sienta una joven de aspecto tímido y bien vestida y te sube la apuesta en la primera mano, le otorgarás más credibilidad que si lo hace un chaval sueco con auriculares y gorra de rapero. A medida que avance la partida, por supuesto, usarás otros datos para sopesar la credibilidad de las acciones de tus oponentes, pero en un primer momento la imagen inevitablemente influye. Es más, seguramente si esa misma persona te sube la apuesta tres veces seguidas es posible que lo primero que pienses sea: «¡Vaya racha de cartas le está entrando!», mientras que si el escandinavo de la gorra te sube la apuesta otras tantas veces, puede que tu proceso mental te lleve a exclamar: «¡Este cabrón, cómo está robando!».

En los torneos en los que juego suelo coincidir con más de un centenar de jugadores habituales entre los que, en cierta medida, nos conocemos y sabemos de qué somos capaces en la mesa. Y, al conocernos mucho, es inevitable etiquetar a las personas: uno es muy agresivo, otro es un farolero, aquel está un poco loco, etc. Y

aunque es bueno tener presente todo aquello de lo que es capaz un rival, no hay que encasillarle porque puede ser un arma de doble filo.

Nuestros rivales se forman una imagen de nosotros cada vez que son testigos de las elecciones que hacemos en la mesa. Cada acción que realizamos contribuirá a la percepción que nuestros oponentes tengan de nosotros. Nuestra imagen es dinámica, cambiante. En la mesa de póker hay que usar este conocimiento para aparentar debilidad cuando se es fuerte, o viceversa, y persuadir a los rivales porque, al fin y al cabo, es un juego de engaño. Quién y cómo realmente seas es irrelevante hasta que alguien decide invertir tiempo en conocerte. Hasta ese momento eres quien ellos perciben que eres. Eso te permite ofrecer una falsa impresión, llevarte un bote que no te pertenece porque «las chicas no farolean» o pasar el corte en una entrevista de trabajo porque vas mejor planchado y más elegante que Harvey Specter.

Tienes que hacer todo lo posible para ser consciente de tu imagen y evaluarla constantemente, así como la de los demás. Diseña, forma y cultiva la imagen que quieres que cada uno tenga de ti. En muchos contextos de la vida, quien realmente seas no importa si nadie dedica tiempo a descubrirlo.

Querer proyectar una imagen determinada, sin embargo, no siempre implica conseguirlo. Uno de los ejemplos más evidentes y simplones de cómo el jugador de póker intenta usar la imagen para influir en sus oponentes es la exhibición de relojes de oro y de ropa de marca que se da en las mesas. Cuando mostramos de forma ostentosa estos accesorios, actuamos como pavos reales. Un reloj de lujo, un polo de marca o dejar la Montblanc encima de la mesa son alardes con los que situarnos en un estrato social elevado y con los que se intenta que la persona a la que nos enfrentamos asuma que para nosotros el dinero no es un problema y, por lo tanto, no intente amedrentarnos en situaciones de presión. Tal vez sea un mecanismo primario para cubrir una carencia técnica, pero, curiosamente, cuantos más alardes de este tipo hace un jugador, más débil a nivel técnico suele ser. Sin embargo, si sabes que te enfrentas a un chavalillo que ha ganado su entrada en un satélite —un torneo en el que los participantes pueden obtener una entrada para un torneo mayor— seguramente asumirás que le importa más entrar en premios y te sentirás más inclinado a explotar esa debilidad percibida.

Ten presente todo el rato qué comunica tu imagen, y haz lo mismo con la de los demás, sin olvidarte de por qué ciertos jugadores escogen adoptar una apariencia determinada. Cómo presentas las cosas es muy importante a la hora de lograr credibilidad o de perderla.

## El metajuego

Los problemas no se pueden resolver en el mismo nivel de pensamiento en que han sido creados.

ALBERT EINSTEIN

Cuando nos sentamos por primera vez a una mesa es posible que no conozcamos a ninguno de nuestros rivales, pero al cabo de varias horas de juego eso habrá cambiado. A menudo, los jugadores amateurs cometen el error de estar solo pendientes de la partida cuando están involucrados en una mano, sin darse cuenta de que, como ya hemos visto, cuando podemos formarnos mejor una imagen de nuestros oponentes es en los momentos en que podemos ser observadores pasivos. Lo habitual en una mesa es jugar menos del 25 % de las manos que nos reparten y eso implica que durante tres cuartas partes del tiempo, sin estar sometidos a la presión de jugar una mano, podemos observar y deducir el porqué de las acciones de los jugadores que sí están tomando decisiones en ese momento. Siempre intento ponerme en su piel y anticipar sus movimientos, elaborando un perfil de cada uno de los componentes de esa mesa para disponer de la mejor información cuando me enfrente a ellos.

El póker ha desarrollado mi capacidad de observación y esta constituye también una gran ventaja en la vida porque te ayuda muchísimo a formarte una imagen ajustada de las personas.

## Observación y adaptación

De nada sirve ser un magnífico observador si luego no logras materializar tus conocimientos. El póker es un lenguaje y para comunicarte tienes que hacerlo al mismo nivel que tu oponente o no lograrás tu objetivo, porque la historia que estarás intentando contarle no le llegará. Cuando quieras aparentar fuerza, por ejemplo, debe percibirla, y cuando pretendas fingir debilidad debe estar preparado para entenderlo.

Imagina que tienes delante a tu hijo de cinco años y le dices: «Cariño, tus irreverentes ademanes me ofuscan, afánate en mudar tu conducta o te impondré una penitencia». Excepto en el caso de que este inverosímil y descacharrante ejemplo

descoloque tanto a vuestro hijo que incluso funcione —¡me reía solo al imaginar la situación!—, lo más seguro es que el mensaje que pretendíamos transmitir no llegue a su destinatario. ¿Qué quiero decir con esto? Sencillamente, adáptate. Hay que adaptarse para asegurarnos de que nos entienden.

No os imagináis la de veces que en los descansos de los torneos se me ha acercado algún jugador explicándome una jugada del estilo: «Va el *fish* y me paga una apuesta en el *river* con segunda pareja cuando yo estaba representando color clarísimamente». Lo que traducido del morse significa: «No entiendo cómo este jugador puede ser tan malo que iguala mi apuesta cuando clarísimamente yo estaba demostrando que tenía una mano mejor».

Posiblemente, un jugador que utilizase el mismo proceso de pensamiento que su rival no hubiera pagado esa apuesta porque realmente ante sus ojos solo podría significar fuerza, pero si te enfrentas a un jugador con menos experiencia, o muy superior a ti, no puedes esperar que interprete tus movimientos del mismo modo. En el caso de la anécdota anterior, el jugador novato —el *fish*— vio que había conectado con una parte de las cinco cartas en la mesa y pagó, sin plantearse nada más allá de eso. No pensó en el tamaño de la apuesta, en las apuestas anteriores, en cómo la última carta afectó a la secuencia, ni en las posibles manos que puedes tener. Si te ocurre esto no debes culpar a tu oponente, sino a ti mismo por no anticipar cómo va a razonar tu rival. No puedes quejarte, pagaron la apuesta y te ganaron, y en parte fue por tu falta de juicio al sobrevalorar el nivel de pensamiento de tu rival.

## Los niveles de pensamiento

En el póker, al igual que en la vida cotidiana, existe lo que denominamos niveles de pensamiento. Cuando uno empieza a jugar lo hace en el primer nivel y, a medida que profundiza en el juego, suele ir subiendo de nivel. Es vital situar a nuestro rival en un nivel de pensamiento para adaptarnos y jugar de manera acorde. Estos son los cinco niveles de pensamiento en el póker:

### **Primer nivel de pensamiento: «¿Qué tengo?»**

Atañe a los jugadores amateurs que juegan únicamente basándose en la mano que tienen y cómo esta conecta con las comunitarias.

### **Segundo nivel de pensamiento: «¿Qué tiene mi rival?»**

Es el siguiente nivel, y en el que se encuentran la mayor parte de los jugadores que muestran interés por el juego. En este nivel los jugadores son conscientes de a qué gana su mano y empiezan a pensar sobre la fuerza del rango de su rival (todas las posibles manos que podría tener).

### **Tercer nivel de pensamiento: «¿Qué piensa mi rival que tengo?»**

Una vez llegas a este nivel, las cosas se complican un poco y a la vez también se vuelven más interesantes. La clave aquí es jugar basándote en cómo la fuerza de tu mano es percibida por tus rivales.

En este nivel, los jugadores son más conscientes de la situación, del *flow* de la mesa, y sabrán encontrar momentos óptimos para marcarse un farol en vez de hacerlo indiscriminadamente.

### **Cuarto nivel de pensamiento: «¿Qué piensa mi rival que creo que lleva?»**

Para que jugar a este nivel sea rentable tienes que estar seguro de que te enfrentas a otro jugador avanzado, que como mínimo esté en el tercer nivel de pensamiento... Lo más probable es que no sea así y tengas que bajar para que se te entienda.

### **Quinto nivel de pensamiento: «¿Qué cree mi rival que yo creo que él cree que llevo?»**

Lo habéis leído bien y no es un trabalenguas ni un síntoma de paranoia. La mayoría de los mortales, sin embargo, nunca jugarán una mano preguntándose algo semejante. Ese es el nivel de pensamiento entre la élite del póker, lo que se preguntan los jugadores profesionales cuando se enfrentan entre ellos.

La clave es descubrir en qué nivel de pensamiento se encuentran tus oponentes y crear una estrategia válida para combatirlos. Recurrir a un planteamiento que solo podrían entender jugadores del cuarto nivel y aplicarlo a jugadores a los que lo único que les preocupa es que tienen una pareja de cuatros en su mano es una pérdida de tiempo.

En el póker es fundamental simplificarnos la vida para que las decisiones que tengamos que tomar sean lo más sencillas posibles y lo ideal para adaptarse es situarse un nivel por encima de tus rivales para obtener así una ventaja sustancial sobre ellos.

Una vez tienes elaborada tu visión de la mesa, no te ofusques. Además del nivel de pensamiento hay que adaptarse a través de otros elementos. Como ya he afirmado repetidamente, el póker es un juego dinámico y en el comportamiento de las personas influyen varios factores, algunos de los cuales son parte de su personalidad mientras que otros varían con sus emociones, sobre todo cuando no se trata de jugadores profesionales. Las emociones, como veremos más adelante, desempeñan un rol muy importante en el estilo de juego de tus rivales. Y, además, hay otros factores más tácticos que también influyen en cómo juegan nuestros rivales, como la pila de fichas que tienen ante sí (generalmente ante un buen jugador podrías esperar que de cuantos más puntos disponga un rival, más «suelto» jugará, mientras que cuanto más pequeño sea su *stack*, tenderá a ser más conservador). Y otros elementos a tener en cuenta podrían ser la llegada de nuevos jugadores a la mesa o algo tan sencillo como las ganas de fumar que tengan o si ya falta poco para que acabe el día.

He observado, por ejemplo, que los jugadores tienden a jugar de forma más conservadora a medida que se acerca el final del día por un extraño afán de preservar las fichas hasta el día siguiente y, en menor medida, lo mismo ocurre antes de un descanso. Los jugadores recreacionales que disfrutan jugando a póker y no lo hacen solo con afán de ganar dinero a largo plazo valoran no perder fichas antes de un descanso para, de algún modo, no percibir ese «dolor» durante el tiempo de ese intermedio. Desde el punto de vista de un profesional es un comportamiento absurdo, pero una vez entiendes la manera de pensar de tus rivales, podrás explotarla de forma provechosa. Del mismo modo, puedes sacar ventaja de aquellos profesionales que también se han percatado de que hay algún jugador que no querrá enzarzarse en un gran bote justo antes de finalizar el «día 1». Si observas a un jugador y crees que está aprovechándose de otro, puedes decidir entrar en juego si hablas después de ellos y hacer una última subida. No solo estarás demostrando mucha fuerza, sino que, si tus suposiciones eran correctas, podrás llevarte un gran bote sin tener que lucharlo mucho.

Esta situación que acabo de explicar contiene lo que se conoce como «metajuego». «¡Alto ahí! ¡Un momento!», me parece oírlos exclamar. Antes de que cerréis el libro de golpe —sí, ya sé que después de explicaros el valor esperado prometí que no habría más conceptos oscuros—, dejadme aclarar que todos hemos practicado el «metajuego» en nuestras vidas... sin saber que eso que hacíamos se conocía con ese nombre.

Los lectores que procedan del mundo de los videojuegos seguramente ya

conocerán este término, porque actualmente se utiliza mucho en ese terreno. En este contexto, metajuego define «cualquier estrategia, acción o método que trasciende a las reglas preestablecidas, usa factores externos que afectan al juego o va más allá de los límites dispuestos para el juego».

En otras palabras, el metajuego es actuar de una determinada manera con una persona a la que conoces bien, con la que tienes más historia de la que aparece en ese contexto determinado, de manera que lo que dices o cómo actúas va a estar influido por esa información que no aparece en este momento. Es decir, si actuases de la misma forma ante otra persona distinta, esperarías de esta una respuesta diferente a la que esperas obtener de la persona con la que tienes metajuego (todo lo que no se ve que influye en cómo interpreta lo que dices o cómo actúas).

En nuestra vida cotidiana utilizamos muchas veces el metajuego: con la familia, en el trabajo con gente que conocemos mucho, al hacer negocios... Veamos un sencillo ejemplo. Imagina que una noche, hace dos años, estabas celebrando en un bar la despedida de soltero de un amigo y conociste a una persona que te encantó. Luego fuisteis a tu casa, os acabasteis la botella de Cardhu que tenías en el salón y pasasteis una noche perfecta. Perdisteis el contacto, pero guardas un muy buen recuerdo de esa persona y de esa noche. Ha pasado el tiempo y, de repente, aparece de nuevo esa persona: se acaba de incorporar al departamento de informática de tu empresa. Al acabar de cenar, todo el equipo decidís tomaros unas copas, así que te levantas y le preguntas: «¿Te apetece un Cardhu *on the rocks*?», con una sonrisa. Tus colegas de trabajo no percibirán nada extraño, pero obviamente esa persona va a entender mucho más que tu ofrecimiento de copa, y claramente su respuesta estará condicionada por lo que ocurrió tiempo atrás. Estoy convencida de que si no quisiera rememorar la noche que compartisteis hace dos años rechazaría el Cardhu, aunque le apeteciera mucho, porque el metajuego entre los dos implica que con su respuesta afirmativa estaría dándote a entender que le apetece algo más que una copa de whisky.

Cuando jugadores capaces de actuar en el quinto nivel de pensamiento juegan manos entre ellos, suele haber mucho metajuego de por medio. A la hora de tomar cada decisión tienen en cuenta factores como jugadas anteriores —¡que incluso pueden remontarse a años atrás si consideran que esa actuación pasada puede llegar a tener alguna influencia en cómo jugará ahora su rival!— y el proceso de pensamiento del contrincante. Como espectador de una de estas jugadas, muchas veces te quedas a cuadros porque no entiendes nada. Del mismo modo en la cena de trabajo del ejemplo anterior, nadie entendía nada excepto la «pareja del Cardhu».

Para poder rendir al máximo nivel es necesario pensar lo que tu oponente cree que vas a hacer —y eso puede depender de lo que él piense que tú piensas que va a hacer—, pero, sobre todo, es esencial tomar decisiones basadas en indicaciones relacionadas con el nivel en el que está pensando.

## Leer a las personas: evaluar la veracidad y credibilidad

Algunos de vosotros habréis oído la palabra *tell*. No tiene una traducción exacta, pero vendría a ser algo así como un «tic delator», un cambio en el comportamiento de un jugador que podría ofrecernos una pista acerca de sus intenciones, una información que obtenemos a través del lenguaje no verbal de esa persona.

En la película *Rounders* —¡un pelicolón!—, el villano Teddy «KGB», encarnado por John Malkovich, juguetea con una galleta Oreo siempre que está en una mano. La toma, la mira, la abre y algunas veces relame la crema blanca, pero otras la cierra de nuevo y la devuelve a la caja. Mike McDermott —interpretado por Matt Damon— se percató de ello y logra relacionar este patrón de conducta con la fuerza de la mano de Teddy. ¡Impresionante!

En las mesas de póker se habla mucho acerca de los *tells* de los rivales y muchos jugadores se basan en esos supuestos tics delatores para tomar sus decisiones a la hora de pagar una apuesta o retirarse de una mano. Es ese gesto mágico que podría hacernos ganar grandes cantidades... Suena fantástico, ¿verdad? Por desgracia, el mundo de los *tells* y el del lenguaje no verbal en general —a pesar de que tiene cierta relevancia y cuenta con alguna base científica— está sobredimensionado y se ha escrito un montón de basura al respecto. ¿Por qué? No nos engañemos, es un tema que vende. Recuerdo el primer libro sobre *tells* que leí, titulado *Caro's Book of Tells*, en el que se decía: «Si un jugador apuesta sus fichas con fuerza en la mesa está faroleando. Si un jugador protege sus cartas durante la partida es que lleva buena mano». Resulta apasionante pensar que existen pequeños gestos delatores que nos pueden dar la clave a un *call* galáctico. Sin embargo, no es así, y no lo es por varias razones.

El libro *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*, de Allan y Barbara Pease, vendió más de veinte millones de ejemplares en todo el mundo. Me pudo la curiosidad y lo compré, pero cualquiera que tenga unas mínimas nociones acerca del comportamiento humano verá que ese best seller es un

despropósito. Aún me viene a la cabeza el capítulo sobre el flirteo en el que afirman con rotundidad que si una mujer deja el bolso cerca de un hombre es una señal inequívoca de cortejo: «El bolso de una mujer es un objeto personal que ella considera casi como una extensión de su cuerpo, y que por lo tanto se convierte en una fuerte señal de intimidad cuando ella lo sitúa cerca del hombre. Cuando la mujer encuentra a un hombre suficientemente atractivo, acariciará suavemente su bolso...». ¡Más de trescientas páginas de «sabiduría científica» de este calibre!

Sin ánimo de menospreciar el éxito de los Pease, me gustaría hacer una advertencia: no existe un manual de descodificación del lenguaje no verbal, porque cada individuo es único y cada persona reacciona de manera diferente ante un estímulo. El bolso significa cosas diferentes para cada mujer, y cada una de nosotras le da una importancia distinta. Para algunas, como yo, ni siquiera tiene importancia alguna.

Aunque es cierto que hay algunas posturas universales que todos los animales utilizamos para aparentar fuerza o debilidad, según nos convenga o incluso de manera inconsciente, es probable que la mayoría de los gestos que se han pretendido catalogar dentro de un comportamiento específico puedan llevarnos más fácilmente a malos entendidos que a una correcta interpretación de la realidad.

Hay ciertas conductas, sin embargo, como el contacto visual directo, el refuerzo táctil o la utilización de las manos de una manera determinada, que pueden ayudarnos a reforzar nuestro mensaje. Y es muy útil ser conscientes de ello porque, si los nervios modifican nuestra conducta, podremos asegurarnos de no estar entorpeciendo nuestro mensaje.

La gran mayoría de las personas es capaz de percibir estos detalles aunque no esté educada en el lenguaje corporal. Todos hemos dicho alguna vez que alguien nos transmite un buen feeling, o que, por el contrario, una persona irradia alguna cosa que nos da mal rollo, y posiblemente estas conclusiones poco científicas que extraemos sin saber por qué se deben al comportamiento no verbal de esa persona.

A veces se debe simplemente a que detectamos que su lenguaje corporal no encaja con lo que dice y eso nos provoca desconfianza. Del mismo modo, alguien que sabe utilizar muy bien el lenguaje corporal porque es sincero y genuinamente expresivo o porque lo utiliza con maestría —como esos políticos a los que asesoran acerca de su lenguaje corporal—, nos parece una persona más próxima y nos transmite sensaciones positivas.

También circula el mito —y hasta recuerdo haberlo leído— de que tocarse el pelo

es un clarísimo *tell* de flirteo. Ahora, cada vez que jugueteo con un mechón suelto delante de un hombre —un tic que tengo desde la infancia— en cuanto me percató de ello... ¡me entra la paranoia por si estará pensando que quiero tema!

Se han escrito igualmente varios libros en los que se catalogan los gestos y sus significados en el póker, pero, como ya he afirmado, no suele haber *tells* recurrentes que puedan aplicarse de forma universal, sino que más bien cada individuo desarrolla su propio patrón de comportamiento. Por ello, solo buscando los desajustes dentro de cada persona podremos llegar a extraer conclusiones acerca de lo que lleva en una mano en concreto o sobre sus intenciones ocultas en cualquier otro ámbito de la vida.

Pongamos un ejemplo. Un jugador siempre desplaza las fichas al centro de la mesa con un solo movimiento enérgico para apostar y, cuando se ve obligado a mostrar sus cartas, vemos que en todas las ocasiones llevaba un farol. Si más adelante vemos que ante una situación similar en la que tiene que apostar empuja las fichas con las dos manos con un gesto muy distinto al anterior... ¿Querrá esto decir que lleva mano? Puede ser, pero también podría deberse a que está extremadamente nervioso. Tomaremos buena nota de esta nueva conducta y de su POSIBLE significado, pero este no podremos darlo por válido hasta que lo comprobemos y le veamos enseñar la mano. Hasta ese momento será solo una hipótesis.

Del mismo modo, si creemos que el jugador a nuestra derecha tiende a parpadear mucho cuando va de farol, podemos utilizar esta información a nuestra ventaja, pero eso no querrá decir que cualquier jugador que parpadee de manera acelerada mientras juega lo haga porque nos la está intentando colar. Tampoco yo, cuando me toco el pelo hablando con un señor, lo hago porque quiera algo con él.

Muchas veces me preguntan en las entrevistas por qué juego al póker con gafas de sol y pañuelo o bufanda. En realidad, hace mucho que no uso ni unas ni otras, pero reconozco que, al principio, en mis inicios, me sentía mucho más segura con ellas. El pañuelo sobre todo me proporcionaba cierto nivel de confort porque siempre que jugaba una mano importante se me disparaba la vena del cuello y me temblaba la nuez. En realidad, me ocurría siempre que el bote era grande y había mucho en juego, independientemente de si yo iba con una buena mano o me estaba marcando un farol. Descubrí que la mayoría de los jugadores creían que mi vena enloquecía debido a los nervios y que casi siempre asociaban estos a estar marcándome un farol, por lo que decidí dejarla al descubierto y reconozco que he ganado grandes botes gracias a esa mala interpretación por parte de mis adversarios. Con los años fue desapareciendo el

pánico escénico y pocas veces se me acelera la vena, aunque estoy aprendiendo a falsear ese nerviosismo bastante bien.

En cuanto a las gafas, cuando empecé me gustaba jugar con ellas porque me hacían sentirme protegida, pero, con el tiempo, descubrí que esa no era su mayor utilidad. Las gafas de sol me permitían poder analizar a mis rivales sin que estos se sintieran observados. A medida que fui adquiriendo soltura, sin embargo, me di cuenta de que era mucho mejor mirar a los ojos directamente, sin gafas que actuaran de barrera, y ese efecto intimidatorio podía reportarme más beneficios que el hecho de observar desde detrás de mis gafas opacas. Igualmente, hay que saber que las gafas de sol pueden llegar a entorpecer nuestra visión. En los torneos de póker, a pesar de que suele haber buena iluminación, cuando llevas jugando más de diez horas la vista se resiente y en esos momentos, si queremos detectar microexpresiones —esos gestos muy sutiles que duran décimas de segundo—, llevar gafas oscuras no será de ayuda.

Las microexpresiones son muy difíciles de detectar, pero, como todo, es algo que puede practicarse. En el máster dirigido por Paul Ekman nos enseñaron que la mejor manera para detectarlas es teniendo claro que toda microexpresión deriva de una emoción principal.

Hay siete emociones universales: tristeza, felicidad, sorpresa, miedo, rabia, asco y desprecio. Sabiendo qué rasgos principales caracterizan cada emoción seremos más habilidosos a la hora de percibir las microexpresiones. Hay que tener en cuenta que, por mucha «cara de póker» que pongamos, las microexpresiones son algo imposible de aparentar. Generalmente, a la velocidad a la que ocurren las cosas en la vida real, es muy complicado que el ojo humano pueda percibir las microexpresiones a no ser que esté extremadamente entrenado para ello, por eso resulta muy útil ver vídeos a cámara lenta e intentar detectar esas microexpresiones en distintas personas. Si lográsemos captar una microexpresión sabríamos qué emoción o sentimiento la precede y podríamos obtener información muy útil acerca de la mano de nuestro rival. Imaginemos que al caer un As en el *river* hemos podido captar una microexpresión de miedo en un jugador. Posiblemente sea un buen momento para farolear, pues sabemos que no es una carta de su agrado; contrariamente, si lo que hemos captado es una microexpresión de felicidad, quizá ese As sea la carta salvadora y tendremos que renunciar a llevarnos la mano.

Las microexpresiones son particularmente útiles en la mesa de póker, pero, de igual modo, saber detectarlas también puede ser extraordinariamente valioso en la vida cotidiana. En una reunión de negocios, por ejemplo, si pudiéramos percibir el

sentimiento que a la otra parte le genera nuestra primera propuesta, sabríamos si nos hemos quedado cortos o si podríamos haber apretado más. También puede ser muy provechoso al cerrar la compraventa de una casa o incluso en las relaciones personales. En mi caso, no me gusta comportarme como un detective con mis seres queridos, pero reconozco que a veces me sale de manera instintiva y soy capaz de captar microexpresiones sin pretenderlo expresamente. Requiere mucha práctica, pero es un mundo apasionante y podréis sacarle muchísimo provecho.

A pesar de todo lo que hemos visto hasta ahora, quiero dejar claro que fijarse en la cara de las personas cuando uno intenta leerlas no suele ser buena idea, porque cuanto más cerca del cerebro está una parte del cuerpo, más conscientemente sabemos manipularla para que no transmita información que no queremos proporcionar. Hemos aprendido, por necesidades sociales, a falsear sonrisas y algunos también hemos aprendido a diferenciar las sonrisas falsas de las verdaderas (las sonrisas reales implican a todos los músculos de la cara, incluyendo los ojos) y la mayoría de las expresiones en nuestra cara según convenga. Por el contrario, cuanto más alejada del cerebro esté una parte del cuerpo, más libremente emanará información acerca de cómo se siente realmente esa persona. Las manos, en concreto, son una fuente muy interesante de información y aunque cada vez más gente es consciente de ello y por lo tanto intenta controlarlas, se requiere mucha práctica para lograr que no vayan a la suya y nos delaten. Con las manos nos apaciguamos, nos protegemos, mostramos seguridad o nerviosismo sin ser conscientes de estar haciéndolo, porque nuestro cerebro está demasiado pendiente de regular nuestra expresión facial que, al fin y al cabo, es aquello a lo que la mayoría de la gente presta atención.

Ahora bien, en la cara sí que hay una parte de la misma que no puede controlarse: las pupilas. Podemos hacer un experimento. Buscad un vídeo de algo que os repela mucho, algo realmente desagradable que os produzca malestar y, si ahora mismo no se os ocurre nada os propongo que introduzcáis en Google «cómo se hace el foie gras» y así además lograréis concienciaros de por qué es necesario prohibir ese producto; buscad también otro vídeo que os haga sentir felices, como el de unos gatitos haciéndose mimos.

Al cabo de un rato, colocaos delante del espejo del baño y miraos las pupilas. A continuación, contemplad el vídeo desagradable durante al menos veinte segundos, y miraos las pupilas otra vez. Ahora haced lo propio con el que os resultaba agradable. A no ser que la luz sea muy potente, habréis podido percibir un cambio en el tamaño de vuestras pupilas. Debido a una reacción fisiológica, cuando nos sentimos

incómodos se nos encogen las pupilas y se dilatan cuando estamos a gusto o vemos algo que es de nuestro agrado. En unos ojos oscuros es muy difícil ver el tamaño de las pupilas, pero imaginad la información que podemos obtener jugando contra personas de ojos claros, sin gafas de sol, cuando cae un As en el *river*.

En los jugadores amateurs, debido a los nervios y a la adrenalina que provoca el juego, el lenguaje corporal transmite mucha información, pero entre profesionales es muchísimo más complicado percibir estos *tells*, igual que ocurriría en una reunión entre tiburones de los negocios, en la que se imponen las «caras de póker».

### *Poker face*

Vamos a desmitificar la famosa «cara de póker». En infinidad de ocasiones me han preguntado cuál es la mejor cara de póker. Y no tiene secreto alguno: es aquella que prolonga el estado de ánimo en el que estabas antes de tener que disimular. Una cara de póker perfecta no consiste en quedarse inmóvil y mirar al infinito, a no ser que siempre actúes así. La cara de póker consiste precisamente en que nadie note que algo te ha agitado, ya sea al oír una propuesta de compra más elevada de lo que esperabas por parte del comprador y tener que disimular tu alegría, o jugando al póker, encubrir tu frustración cuando sale una carta que destroza tu jugada.

Al final, la mejor receta para analizar la veracidad y la credibilidad de las personas es centrarnos en sus patrones de conducta e intentar detectar lo que llamo «puntos calientes»: las situaciones o momentos en los que algo no cuadra, ya sea porque el lenguaje corporal no está en consonancia con lo que se dice o porque hay incongruencias en el discurso. Si detectamos una incoherencia puede deberse al nerviosismo o también a que están intentando marcarnos un gol. En la vida real hay infinidad de momentos en los que podemos jugar a detectar incoherencias en los discursos de las personas y las campañas electorales son un escenario perfecto para practicarlo.

Si habéis viajado a Estados Unidos, habréis visto que al llegar, en la aduana, se somete a los viajeros a un interrogatorio para intentar detectar posibles incongruencias, y esos policías que controlan la documentación están formados para captar la más mínima disparidad en las respuestas. En el caso del póker, advertimos incongruencias en el discurso cuando, por ejemplo, las apuestas de un jugador no concuerdan con las manos que ese rival aparentaba. Como hemos comentado, cuando

se juega una mano hay que verla como una historia, y cada apuesta revela información sobre la historia y la mano que queremos representar. A veces apostamos para proteger nuestra mano, otras para obtener valor y otras de farol. La clave está en saber interpretar qué significa cada apuesta.

Nuestras relaciones, nuestro trabajo, la gestión del dinero... En nuestras vidas todo se construye gracias a la confianza y la credibilidad. Y esta credibilidad está basada en la capacidad para cumplir las promesas y los acuerdos. La habilidad para saber detectar cuándo los otros te están engañando y evaluar la credibilidad de lo que los demás nos cuentan es una aptitud crucial.

Como hemos visto, la clave está en identificar los «puntos calientes» cuando existe una disensión y una incongruencia entre las palabras, el lenguaje corporal y las emociones debido a un posible intento de engaño. Aprender a leer las emociones y a identificar posibles mentiras requiere mucha experiencia y, sobre todo, saber analizar los cinco canales de comunicación más importantes, que enumeramos a continuación:

1. Las **expresiones faciales** (incluyendo las microexpresiones, en las que las emociones se muestran en la cara tan solo una fracción de segundo).
2. El **tono de voz** (cómo el tono de voz cambia cuando alguien está mintiendo).
3. El **estilo verbal** (el patrón característico de cómo uno habla de forma natural).
4. El **contenido verbal** (las palabras que pronunciamos, incluyendo los «patinazos» de la lengua).
5. El **lenguaje corporal** (cómo el lenguaje corporal refleja nuestros pensamientos y emociones).

La clave es percibir con todos nuestros sentidos lo que vemos y oímos y, sobre todo, hacer las preguntas adecuadas para poder desvelar el engaño. Las preguntas impredecibles no suponen problema alguno para quien está siendo honesto y, sin embargo, se convierten en un gran reto para el mentiroso que generará

incongruencias a través de los cinco canales al resultarle imposible gestionarlos simultáneamente.

Cuanto mayor sea el riesgo que comporte la situación en la que nos encontremos —como pueden ser algunas partidas de póker, una negociación en la que hay mucho en juego o incluso un interrogatorio a un posible terrorista— más fácil será poder captar estas incongruencias entre canales. Y las mesas de póker son sin duda un escenario ideal en el que practicar y mejorar estas habilidades que luego podemos transferir a la vida cotidiana.

## Competencias emocionales

Para tener éxito en los negocios y en las inversiones tienes que ser emocionalmente neutro ante la posibilidad de ganar o perder. Ganar o perder son solo parte del juego.

ROBERT KIYOSAKI

El jugador de póker debe desarrollar unas competencias emocionales aparentemente contradictorias, pues debe alcanzar el equilibrio entre la empatía y estar «emocionalmente muerto».

La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro y saber lo que siente, de entenderle, de tratar de comprender qué pasa por su mente, y captar gran cantidad de información sobre esa persona a partir de sus palabras, el tono de voz, la postura o la expresión facial. A menudo, el lenguaje no verbal permite «leer» a las personas mucho mejor. Aquellas personas con mayor capacidad empática son las que mejor saben interpretar a los demás y cuanto más empáticos seamos, más se beneficiarán diversas áreas de nuestra vida, desde no desquiciarnos en la cola del supermercado cuando la cajera se quede sin papel para imprimir el tíquet hasta optimizar nuestras negociaciones porque seremos capaces de interpretar mejor hasta dónde puede llegar el otro o, por supuesto, mejorando nuestra habilidad en el póker porque lograremos ponernos en la piel de nuestros rivales con mayor naturalidad.

La empatía implica entender y aceptar que hay personas que tienen maneras de pensar distintas a la nuestra y ser conscientes de ello nos permitirá adaptarnos mucho mejor a cualquier situación. Ya hemos visto la importancia de adaptarnos al rival, aunque este tenga menos experiencia y conocimientos técnicos que nosotros, para

materializar nuestra superioridad y sin empatía no seremos capaces de percibir que hay maneras de pensar diferentes y no nos adaptaremos con éxito. Ofuscarnos por nuestra propia cerrazón mental restringe totalmente nuestra capacidad empática y, consecuentemente, nuestra habilidad para interpretar a los rivales. La falta de empatía, además, se traduce en torpeza a la hora de comprender algo debido a la ignorancia o por culpa de nuestros prejuicios.

La empatía se realiza de manera inconsciente y, por ejemplo, esos momentos en los que todos nos llevamos las manos a la espinilla al ver una entrada dura a un jugador en un partido de fútbol son una demostración de empatía. Sin embargo, es más fácil empatizar con las personas a nivel físico que hacerlo a nivel emocional, porque este último requiere cierta compasión y un grado más elevado de consciencia del otro.

Empatía y compasión van de la mano, pero ya hemos visto previamente que en el póker no hay amigos y no hay que tener piedad ni de nuestra abuela si está sentada a nuestra mesa. Sin embargo, somos humanos y a menudo tomamos decisiones que no son las mejores dejándonos llevar por las emociones. A veces he visto a personas jugando con más miramientos contra novatos porque les ha dado pena abusar de ellos. Ser buena persona es, sin duda, encomiable, pero no hay que olvidar que estás jugando a póker y que este es un juego que consiste en tomar decisiones correctas. No serás mejor o peor persona por «perdonarle la vida» a un jugador amateur y nunca olvides que si este fuese un buen jugador, él no lo haría por ti. Sin embargo, si puedes lograr que alguien no quiera eliminarte de un torneo porque le has caído bien o porque sabe que entrar en premios significa mucho para ti, obviamente deberás aprovecharte de ello... ¡es un gran logro!

La empatía consiste en interpretar el sentimiento del otro y no en contagiarse del mismo, pero a menudo ese contagio es inevitable en situaciones extremas. Imaginad que estáis jugando un torneo y a punto de entrar en premios, en lo que se conoce como la «burbuja», cuando solo hay que eliminar a un jugador más para empezar a cobrar. Alguna vez he visto al jugador con menos puntos —el que estadísticamente tiene más probabilidades de ser eliminado y dejar de cobrar— proponer un pacto al resto de los jugadores para que él también cobre, por ejemplo retirar del total de premios el coste del torneo para el siguiente que caiga y así asegurarse de que todos los que están jugando en ese momento se llevarán algo.

En este tipo de situaciones sería inverosímil que el jugador que más puntos tiene aceptara el trato... pero ¡aun así sucede! Cede porque siente pena, porque desarrolla empatía para con ese jugador y decide deliberadamente dejar de sacar ventaja sobre la

mesa a pesar de que durante esa «burbuja» hubiera podido acumular muchos puntos porque la mayoría de los jugadores estarían jugando de forma extremadamente conservadora para asegurarse entrar en premios.

Mi deformación profesional me impide jugar «más suave» contra alguien por el hecho de ponerme en su piel y, para impedir entrar en contradicción, intento ponerme en modo «emocionalmente muerta» cada vez que me siento a la mesa. No quiero sentir alegría, ni tristeza, ni rabia, ni miedo, ni disgusto. No quiero sentir. Quiero ser lo más parecida a un robot que toma decisiones perfectas basadas en la información que recopila. No hacerlo te convierte en vulnerable.

Sin embargo, empatizar te permite recoger más información sobre tus rivales que si estás en ese modo «robot» y te permite predecir cómo se va a comportar tu oponente porque, al ponerte en su piel, puedes anticipar sus movimientos. A la vez, un exceso de empatía puede volverse peligroso si te genera emociones como pena, rabia o compasión. En el póker, la empatía es un arma de doble filo.

Está claro que el póker es un juego y que en la vida hay cosas mucho peores que perder un bote millonario. Hay una célebre jugada de la fase final de las WSOP de 2012, inmortalizada en vídeo,<sup>[6]</sup> en la que es imposible no sentir compasión por el jugador que pierde un bote de casi 19 millones de fichas con la misma mano que su rival.<sup>[7]</sup> El póker es, sin embargo, un juego que te permite soñar y por eso, aunque el esfuerzo que hace Ladouceur, el protagonista del vídeo, por mantener la compostura es patente, le será muy difícil permanecer imperturbable. Incluso para los demás jugadores de la mesa es complicado no dejarse contagiar por la compasión que genera lo que acabamos de ver. Sin embargo, un buen jugador no cambiará la manera de jugar contra Ladouceur por mucho que entienda lo devastador que ha tenido que ser lo que este acaba de vivir.

La mayoría de los jugadores están preparados para perder en esas situaciones en las que vamos *all-in* con dos cartas altas contra una pareja o al revés (lo que en el argot del póker se conoce como *flip*, porque es un enfrentamiento con aproximadamente un 50 % de probabilidades para ambas manos, como si echáramos una moneda al aire). Sabemos que a la larga ganaremos el 50 % de las veces que vivamos este tipo de desafíos y perderemos el otro 50 %, por lo que perder se asume con cierta serenidad. Si jugamos al póker también sabemos que, de vez en cuando, toca enfrentarse a situaciones en las que siendo el claro favorito, perdemos el bote (lo que se conoce como *bad beats*). Estadísticamente hablando, sabemos que de vez en cuando toca perder con la mejor mano porque si nuestro rival tiene un 20 % de posibilidades de

ganar, de cada cinco veces ganará una. Es algo que entendemos y asumimos... hasta el momento en que ocurre.

Hay dos factores que hacen que nuestro cerebro no gestione bien la mala suerte:

1. Recordamos más los sucesos negativos que los positivos; es decir, nos acordamos más de las veces que nos ganan con un 20 % que de cuando somos nosotros los que ganamos con ese 20 %. Eso hace que sobredimensionemos el suceso y nos creamos víctimas de la mala suerte en vez de asumir resignadamente que es parte del juego.
2. Cuando perdemos jugadas en las que somos el claro favorito —como pareja de ases contra una pareja inferior—, y aunque sabemos que ese hecho es parte de la estadística, nuestras emociones tienden a emerger y a desestabilizarnos.

A pesar de saber que irritarnos, quejarnos y lamentarnos de la tremenda mala suerte nos perjudica en ese momento pues nos impide pensar óptimamente, muchos jugadores se dejan llevar por el *tilt*, ese estado de rabia y furia en el que brotan las emociones, y consecuentemente juegan movidos por un sentimiento de frustración. En este estado el jugador tiende a jugar más manos de las que toca, y a ser menos disciplinado y riguroso, como si la frustración no le permitiera actuar en su propio beneficio. Esto ocurre a menudo de manera inconsciente y uno no se da cuenta de que ha jugado en *tilt* hasta que repasa las manos a posteriori y ya calmado.

El estado de *tilt* no es exclusivo de las mesas de póker: nos ponemos exactamente en ese mismo estado cuando nos entra un calentón a raíz de una discusión y decimos cosas que no pensamos realmente o de las que luego nos arrepentimos. El *tilt* es una fisura muy grave en el juego y en nuestra vida cotidiana e incluso puede afectar a grandísimos profesionales.

Conseguir jugar estando «emocionalmente muerto» es algo que solo lograrás con mucha experiencia, pues el póker, de por sí, es un juego que despierta pasiones y precisamente por eso a tanta gente le gusta. El objetivo debe ser dominar las emociones y no permitir que estas te dominen a ti. Como hemos visto, es algo que se aprende y se perfecciona con dedicación y tiempo. Y si al principio no lo logras, no te desesperes aunque te veas emocionalmente sobrepasado. Debemos entender que el bajón del póker daña tu mente igual que una paliza daña tu cuerpo. Si no dejas que se cure y sales a pelear de bajón, lo harás en desigualdad de condiciones y solo lograrás

empeorar la situación. Si, por el contrario, descansas y te recuperas, podrás volver más fuerte y saneado. Y llegará un momento en que no necesitarás recuperación porque tendrás un dominio total de tus emociones y una comprensión tan profunda del juego que ya no se llegará a producir ese bajón.

¿Y si solo quiero divertirme?

Como profesional, una vez me siento a la mesa tengo que dejar la pasión y las emociones a un lado. Si el póker solo es tu hobby, sin embargo, no voy a pretender que te conviertas en un hombre o una mujer de hielo... Has decidido jugar en tu tiempo libre para pasártelo lo mejor posible y una de las razones por las que el póker fascina es porque —con una mecánica aparentemente simple como apostar con fichas— los jugadores son capaces de vivir sentimientos tremendamente intensos. Divertirse jugando al póker es fantástico, y tener ilusión por jugar y estar motivado es muy beneficioso.

De todas formas, el proceso de reconocimiento de las emociones que nos genera el póker puede ser muy productivo para nuestra vida cotidiana. Las emociones pueden ayudarnos o bloquearnos según la situación en la que nos encontremos. Es importante ser conscientes de que existen, de cómo nos afectan, de cuáles son sus desencadenantes e intentar buscar mecanismos para modularlas o suprimirlas para cuando nos interese hacerlo. Hay contextos en los que para actuar óptimamente necesitamos dejar brotar las emociones —en el deporte, las relaciones interpersonales o incluso en algunas situaciones laborales—, aunque siempre sin que nos sobrepasen. En otros contextos, como puede ser el póker o el mundo de los negocios, es mejor dejar a un lado nuestras emociones.

Y un consejo: no dediquéis demasiada energía mental a las cosas que no podéis controlar, ya sea en la mesa de póker o en la vida. Así conseguiréis liberaros y dedicar a cosas más provechosas esa parte de vuestro cerebro que ahora está ocupada lamentándose por ese desafortunado acontecimiento del pasado. En el caso concreto del póker, a observar la dinámica de la mesa y ajustar a la misma el plan de juego.

La fuerza del engaño: el farol

Cuando estés fuerte, muéstrate débil; cuando valiente, temeroso; cuando pleno, vacío; cuando sabio, tonto; cuando poseas muchos soldados, muestra pocos; si avanzas simula retirada; si eres rápido, simula lentitud.

SUN TZU, *El arte de la guerra*

Cuando entablo una conversación con personas a las que acabo de conocer y se enteran de que soy jugadora de póker profesional, suelen preguntarme: «¿Y faroleas mucho?». Y cuando me lo dicen adivino que eso de ganar sin llevar la «documentación necesaria» es algo que fascina... El farol deslumbra y despierta pasiones.

Sin embargo —y lamento romper la magia—, en realidad el farol no es otra cosa que una herramienta más entre el amplio arsenal con el que cuenta el jugador. Otras «armas» serían la posición, el *stack* —la cantidad de fichas de que se dispone en ese momento—, las cartas, la experiencia o el conocimiento del oponente. Y no debemos abusar del farol o nos convertiremos rápidamente en un jugador explotable, es decir, alguien predecible, a quien resulta fácil extraerle fichas.

Hay quien asocia farolear estrictamente con mentir, y en la vida estas dos palabras se utilizan indistintamente como sinónimos. También lo haremos en este libro a partir de ahora, pero quiero antes subrayar que en el póker esto no es así exactamente. Recordemos que el jugador de póker intenta mentir siempre: cuando tu mano tiene fuerza procuras aparentar debilidad, y cuando es débil, fortaleza. Es un juego en el que básicamente tratamos de confundir al rival para que cometa errores. Farolear forma parte de la estrategia del engaño y, concretamente, se refiere a cuando apostamos con una mano con la que sabemos que no podemos ganar el bote con la esperanza de que nuestro oponente se retire a pesar de disponer de una mejor mano. En un juego de información completa esto jamás sería posible, pero sí en el póker, donde las cartas que se reparten a cada jugador solo son conocidas por él.

En un enfrentamiento con un oponente, lo normal es que dos tercios de las veces esas dos cartas no formen mano con el *flop* (no permitan mejorar la mano con las tres cartas comunitarias). Esto puede parecer un argumento atractivo para farolear con frecuencia, pero nuestro rival sabe que estas probabilidades también se aplican a nuestra mano y, por lo tanto, no debemos abusar de los faroles. Hay que ser selectivos y saber elegir los momentos cautelosamente. Existe un porcentaje óptimo de faroles según el oponente al que te enfrentas y, por supuesto, según cómo se haya desarrollado la mano.

En la vida, farolear también es un arte en el que se aplican los mismos principios. No pretendo hacer apología de la mentira, pero, si vas a marcarte un farol, antes tendrás que evaluar a conciencia si el contexto es el adecuado.

Pongamos un ejemplo sencillo. Digamos que soy una chica de mediana edad que está en forma y corre tres veces por semana; si digo que soy capaz de correr 10 km en menos de 35 minutos, no se lo creerá nadie o, al menos, nadie que entienda un poco de atletismo. Si digo que puedo recorrerlos en 41 minutos es posible que me crean aunque sea mentira (mi mejor marca son 42 minutos A), pues aquellos que me conocen saben que llevo años corriendo y que, aunque entreno a nivel amateur, me lo tomo bastante en serio.

Para farolear tienes que construir una historia creíble y para ello es necesario meterte en la cabeza de tu rival con el fin de saber cómo piensa y averiguar qué historia puedes inventarte que él pueda creerse. Y todo esto, por supuesto, sin abusar porque si constantemente estoy contándote historias inverosímiles deducirás que te estoy tomando el pelo.

Mi experiencia intentando detectar faroles en la mesa me ha resultado muy útil en la vida real, e insisto en que la clave es la veracidad que inspira la historia que se cuenta y si está en consonancia con los diferentes canales de comunicación — expresiones faciales, tono de voz, estilo, contenido del mensaje y lenguaje corporal —, como ya hemos abordado. A veces no es tan importante lo que cuentas sino cómo lo cuentas.

Otro punto a tener en cuenta a la hora de engañar es decidir la presión que ejerceremos sobre nuestro rival al marcarnos un farol. Excedernos en las apuestas o farolear con demasiada frecuencia puede echarle atrás. Igual que en una negociación, el objetivo es obtener el máximo de la otra parte.

Imagínate que quieres invertir y, con tu presupuesto actual, quieres comprar un porcentaje de una empresa. Si compras el 20 % pero la otra parte hubiera estado dispuesta a darte el 30 % por la misma cantidad, significa que negociaste mal.

En el póker, si tu rival hubiera pagado una apuesta de 150 € pero tú has apostado 200 € y eso le ha echado atrás, has perdido la oportunidad de sacarle algo más de valor a tu mano (si el objetivo era que viera la apuesta). Del mismo modo, puedes quedarte corto: si tu intención es que tu rival abandone su mano tendrás que pensar en un precio concreto. Una cantidad que le desincentive a pagar pero que, a la vez, sea acorde con la mano que intentas representar. Es decir, una apuesta no demasiado

grande como para que sea obvio que lo que quieres es que no te pague, pero no demasiado pequeña como para que no le cueste casi nada verte las cartas.

Ocurre lo mismo en los negocios. Si quieres vender un coche de segunda mano y tienes claro que 10.000 € es una cantidad excesiva para tu potencial cliente, pero estás seguro de que 5.000 € los pagará encantado, el precio correcto podría rondar entre los 6.500 y los 7.000 € para maximizar el valor. Obviamente, no sabías que el comprador habría pagado hasta 7.300 €, y por eso es tan importante conocer lo mejor posible a los rivales para así entender más cabalmente su manera de pensar y aproximar mejor las apuestas para sacarle lo máximo que estaba dispuesto a pagar.

Algo que influye a la hora de tomar la decisión de farolear —en todos los ámbitos— es cuánto hay en juego. Es de esperar que cuanto más podamos ganar potencialmente más rentable sea llevar a cabo el farol. Es justo en estas situaciones de alto riesgo cuando más podemos rentabilizar nuestras aptitudes para detectar la veracidad y credibilidad de las que ya he hablado en el capítulo anterior. La tensión hace que nos volvamos peores mentirosos y es más probable que alguno de los canales de comunicación nos delate.

## El farol en el póker y en la vida

La gran diferencia entre el farol en el póker y el engaño en la vida y en el mundo empresarial es que en el póker nadie espera que juguemos basándonos en principios de veracidad y honradez. En determinadas circunstancias, el farol en el póker no solo es aceptado, sino muy apropiado. Al fin y al cabo, es parte del juego y nadie va a juzgarnos por ello. Y si nuestro rival decide abandonar una mano mejor, incluso podemos enseñarle el farol para desestabilizarlo. Un consejo, sin embargo: si te enseñan un farol y te hierve la sangre hasta el extremo de que te afecta a la capacidad de toma de decisiones futuras piensa que, en primer lugar, quizá no deberías haberte sentado a la mesa.

El póker tiene su propia ética en la que el engaño está totalmente aceptado, del mismo modo que el mundo empresarial tiene la suya. Aquí el matiz vuelve a estar en las formas: un farol «permitido» en un contexto empresarial sería decir, por ejemplo, que solo estamos dispuestos a ofrecer 100.000 € cuando en realidad podríamos llegar a los 300.000 €. Muy distinto y reprobable sería falsear un contrato. Lo primero es un

farol que está dentro de las normas no escritas del juego de los negocios, y lo segundo es, claramente, hacer trampas (e incluso puede ser un delito y llevarte a la cárcel).

Personalmente, en el momento de farolear en cualquier ámbito, me guío por esta afirmación del dramaturgo británico Henry Taylor en *The Statesman*: «La falsedad deja de ser falsedad cuando todas las partes entienden que la verdad no tiene por qué ser desvelada». Es decir, el farol es aceptable cuando todos los implicados sabemos que la otra parte puede llevar a cabo el engaño y hasta qué extremo.

Nadie acusa a un jugador por farolear, y tampoco habría que acusar de ello a un empresario siempre y cuando no juegue sucio. El problema es que en el póker las normas están más acotadas que en el mundo de la empresa, donde las fronteras morales en la selva de los negocios varían mucho según la cultura empresarial. Cuando las partes involucradas tienen nociones distintas de lo que está bien y mal, el farol puede complicar enormemente las relaciones, algo que no ocurre en la mesa de póker, donde esa línea divisoria está mucho más definida.

Si el farol va a ser, pues, una herramienta necesaria para llevar a cabo una estrategia exitosa en la vida, en las mesas de juego o frente a un contrato, debemos tener claras estas cuatro cuestiones:

**1. Para lograr confundir a los competidores es necesario ser consecuente.**

Estás representando una historia ficticia, pero los demás no lo saben. Actúa tal y como lo harías si tuvieras realmente lo que aparentas y, del mismo modo que tienes que creértelo hasta el final, es importante saber abandonar cuando lo que intentabas aparentar jamás ganaría a la vista de las cartas que han ido saliendo o de los elementos que han surgido y con los que no contabas.

**2. El engaño exitoso requiere un conocimiento exhaustivo de nuestros rivales y del contexto en el que nos encontramos.**

Conocer su nivel de aptitud, su predisposición al riesgo y sus necesidades es igual de importante que identificar su estado de ánimo, sus emociones y sus tendencias. También ayudará muchísimo a la hora de llevar a cabo un farol elegir cuidadosamente el momento en que lo hacemos. Nuestras posibilidades de llevar a cabo un farol con éxito aumentan en situaciones en las que los oponentes son más propensos a evitar los riesgos. Por ejemplo, a falta de pocos jugadores para entrar en premios, muy pocas personas querrán jugarse toda su pila de fichas sin la mejor mano posible y se retirarán con una mano con la que

en otro momento del torneo nos hubieran pagado porque el coste de la confrontación no era tan elevado. Del mismo modo, si sabes con certeza que alguien necesita vender su moto urgentemente en los próximos días, puedes farolear más exitosamente y decir que solo estás dispuesto a pagar 500 € cuando en realidad pagarías incluso 800 €.

### **3. Nuestra imagen percibida.**

Hay que monitorizar constantemente cómo te ven los rivales basándote en la información que solo está al alcance de ellos. Puede que te hayas llevado los últimos cinco botes de una sentada porque has ligado unas muy buenas manos, pero, a sus ojos, posiblemente estás robando botes de más que no te pertenecen e intentarán frenarte. Ser consciente de cómo te perciben los demás es vital para preparar la situación y lograr un engaño exitoso.

### **4. Confundir con éxito requiere pensar diferente.**

El general George Patton, que estuvo al mando de las tropas estadounidenses en la Segunda Guerra Mundial, dijo: «Si todo el mundo piensa igual, es que alguien no está pensando». El póker te enseña a ser creativo y a pensar líneas de juego distintas, y el que va dos pasos por delante cuenta con una ventaja brutal. Adaptarse es la parte reactiva del juego, adelantarse y anticiparse es la proactiva y la que distingue a un gran jugador de otro excelente.

Todos menos Alcestes —el personaje al que Molière convirtió en héroe trágico en *El misántropo*— mentimos de vez en cuando. En el póker, en la vida, en los negocios y en las relaciones personales. La honestidad es una gran virtud, pero sin duda hay situaciones en las que modificar, o no desvelar parte de la realidad, no debería resultar reprobable. Cuando decidas hacerlo, hazlo bien.

## 4

# Aplicar lecciones del póker en distintos ámbitos de nuestra vida

## La toma de decisiones

Cada vez que juegas una mano de manera distinta a como habrías jugado si pudieras ver las cartas de tus adversarios, ganan ellos; cada vez que juegas igual que habrías jugado si pudieras ver las cartas de tus adversarios, pierden ellos.

DAVID SKLANSKY,  
«Teorema del póker», en *Theory of Poker*

El póker es un juego de toma de decisiones en un marco de información imperfecta y, por lo tanto, ¡muy parecido a la vida cotidiana!

Siempre existen varias maneras de jugar una mano, pero una de ellas es la más provechosa y la correcta en términos de expectativa matemática. Sin embargo, como hemos visto, en un juego en el que la varianza desempeña un papel notable a corto plazo, tomar la decisión correcta no garantiza el resultado deseado. Al final, el que se lleva la pasta es el que gana el bote, haya tomado la decisión correcta o no. Es decir, el incentivo —la recompensa— sigue estando supeditado al resultado y no al proceso de toma de decisiones (que es lo que, al fin y al cabo, a la larga hace que un jugador sea competente o no). Todos podemos tener rachas de suerte y ganar repetidamente, pero es importante no dejarnos cegar por las recompensas y centrarnos en analizar si las decisiones que hemos tomado eran las adecuadas.

El póker no es el único ámbito de la vida en el que tienen más notoriedad los resultados que las decisiones, porque lamentablemente es mucho más fácil crear

mecanismos de recompensa basados en resultados que en decisiones. ¿Por qué? Las razones son las siguientes:

1. Los resultados son fácilmente medibles y permiten alcanzar un consenso (por ejemplo, la junta directiva y el presidente de una empresa se ponen de acuerdo en un plan de incentivos para los trabajadores que logren vender un 2 % más que el año anterior).
2. En un momento dado se puede perdonar un mal resultado si la decisión que condujo al mismo era buena, pero, a la larga, el resultado es lo que se recuerda porque es algo concreto.
3. Por lo general, se interpreta que el resultado es lo que da sentido a la actuación. Por ejemplo, después de obtener el título de Liga en el fútbol, o de ganar en cualquier otra competición deportiva, ya nadie recuerda si fue gracias a unos penaltis o porque el árbitro favoreció a ese equipo en concreto.

Una de las lecciones que he aprendido gracias a mi experiencia en las mesas, y que aplico en mi vida cotidiana, es que hay una gran diferencia entre buenas decisiones y buenos resultados. Empecemos por definir cada término.

Una **buena decisión** es aquella elección que tomamos que, en función de la información limitada de la que disponemos en el momento de tomar la decisión, posee la mejor expectativa de resultado.

Un **buen resultado** es conseguir aquello que se desea, desde que te suban el sueldo a ganar un torneo de póker, desde el incremento de la cuota de mercado de tu empresa a reducir dos kilos tu peso o acabar un maratón en el tiempo previsto.

En casi todos los ámbitos de la vida tenemos la responsabilidad para con nosotros mismos de tomar las mejores decisiones que podamos para maximizar la probabilidad de conseguir el resultado deseado. Sin embargo, no existe garantía alguna de que, ni siquiera tomando la mejor decisión, podamos asegurar un buen resultado. Lo cierto es que lo único que está realmente bajo nuestro control son las decisiones que tomamos, y el póker nos proporciona un buen ejemplo de esta paradoja.

En el póker —y también debería ser así en la vida— nos dedicamos a buscar situaciones ventajosas en las que, a la larga, apostar sea rentable. Sin embargo, a menudo juegas manos en las que siendo el favorito acabas apostando todas tus fichas y las pierdes.

Una de cada tres veces seremos derrotados incluso siendo favoritos en situaciones en las que claramente hemos tomado la mejor decisión. Y, a no ser que juguemos un volumen espectacular de manos —algo que solo hacen los profesionales—, los resultados a corto plazo estarán influenciados por el azar. Que un jugador gane un torneo no significa que sea bueno: quizá haya tenido suerte; aunque haya tomado malas decisiones puede haberse visto beneficiado gracias al azar. Sin embargo, si ese jugador no mejora con el tiempo y sigue tomando malas decisiones, a la larga no será un ganador. El póker es un juego en el que un error del rival puede proporcionar un beneficio a corto plazo, y esa es una de las cosas que menos me gustan de mi profesión pero con la que he tenido que aprender a vivir.

Para evaluar a un jugador de póker no basta con examinar su lista de ganancias. Hay que comprobar su trayectoria a lo largo de los años y su volumen de juego para tener una muestra suficiente de decisiones porque puede haber tenido una racha de suerte y haber ganado dos torneos o, por el contrario, puede tratarse de un excelente jugador que aún no ha tenido tiempo de materializar su ventaja. Por eso, lo más importante a la hora de evaluar a un jugador es hablar con él y analizar su proceso de toma de decisiones. Si se trata de un jugador que en todo momento sabe lo que hace y elige siempre la línea con más expectativa positiva, a la que incrementa su volumen de juego acabará ganando (si, además, tiene una buena gestión de banca). Así que si alguna vez decides «bancar» a un jugador —poner dinero por él—, no te fijes tanto en sus resultados previos como en su manera de pensar.

¿No creéis que el mismo rasero debería aplicarse a la hora de evaluar a las personas en cualquier ámbito? Veamos algunos ejemplos.

## Consecuencia y motivación

Fran es sedentario y sufre sobrepeso y el doctor ha sido muy claro: necesita perder 15 kilos para estar sano y evitar riesgos cardiovasculares. Su objetivo, pues, es perder esos kilos de más. Si Fran logra pasarse un mes tomando únicamente sopa de cebolla y laxantes, posiblemente alcance su objetivo rápidamente. Si, por el contrario, Fran

decide empezar a comer un poquito menos y de manera equilibrada e introduce el ejercicio en su vida cotidiana puede que al principio no pierda nada de peso o incluso este suba un poco debido al aumento de la masa muscular. Con el tiempo, sin embargo, a buen seguro perderá esos kilos y ganará en salud. A medio plazo, las dos líneas nos conducen a un mismo resultado, pero una es correcta porque es sostenible y la otra no.

Igual que en el póker, a veces la clave está en reformular el objetivo. En vez de marcarnos como objetivo «quiero ganar un torneo» o «quiero ganar mucho dinero jugando», deberíamos plantearlo de esta otra manera: «Quiero tomar siempre las decisiones que me aporten más valor a la larga».

En el caso de Fran, en vez de aspirar a «perder 15 kilos», debería reformular su aspiración como: «Quiero ganar en salud». En ambos casos, el resultado debería ser la consecuencia y no la motivación.

Y eso también se aplica al mundo de la empresa. Imaginad que tenemos la posibilidad de elegir entre dos procedimientos. El procedimiento A ofrece un 40 % de probabilidades de incrementar la rentabilidad del negocio y el procedimiento B, un 70 %. Una buena decisión sería elegir el procedimiento B, pero, incluso si tomamos esa decisión, sigue habiendo un 30 % de posibilidades de que no aumente la rentabilidad.

Las recompensas en el mundo del póker y de la empresa tradicional funcionan así:

	<b>Póker</b>	<b>Empresa</b>
Buena decisión + buen resultado	= Ganar dinero	Bonus
Buena decisión + mal resultado	= Perder dinero	Reprimenda
Mala decisión + buen resultado	= Ganar dinero	Bonus
Mala decisión + mal resultado	= Perder dinero	Reprimenda

En un mundo ideal seríamos capaces de recompensar las decisiones y los resultados en conjunto. En el mundo del póker, sin embargo, resulta del todo inviable porque el árbol de decisiones de cada mano es tan amplio que no queda más remedio que fijarnos en los resultados cuantitativos. Concluimos pues que lo más práctico y claro es observar los resultados en un marco de tiempo razonable. Por eso las clasificaciones actuales en el póker favorecen una medición de los resultados a largo plazo, de forma parecida a la clasificación ATP/WTA en el tenis, en la que se tienen en cuenta los resultados de todo el año así como de los últimos veinticuatro meses.

Mi experiencia me lleva a recomendar a las empresas que realicen un *training* muy específico para reconocer y valorar las buenas decisiones en lugar de centrarse tanto

en los resultados a corto plazo que, como hemos visto, pueden ser fruto de un golpe de suerte y no ser sostenibles en el tiempo.

## La vida es un juego de información imperfecta

Como el póker, la vida es un juego de información imperfecta y tenemos que tomar decisiones con la información de que disponemos en cada momento. Como ya he explicado, eso implica que es posible que tomemos la decisión correcta con la información a nuestro alcance pero que acabemos obteniendo un resultado que no deseábamos. La mejor decisión pocas veces es obvia, pero, incluso cuando lo es, puede que salga mal.

Imagina que te ofrecen dos puestos de trabajo: el trabajo es el mismo, con idéntico salario, y ambas empresas gozan de buena reputación en el sector. La primera empresa pertenece al sector farmacéutico y la otra, al del deporte. El deporte es tu pasión, así que está claro que te decantarás por la segunda oferta. Empiezas en tu nuevo puesto de trabajo y, a las dos semanas, cierran las oficinas y despiden a todo el mundo.

Una reacción muy generalizada sería lamentarse y exclamar: «¡He cometido un error! ¡Tenía que haber escogido el otro empleo!». ¡Y no es así! ¡Clarísimamente no! Es como una de esas manos en las que nuestra pareja de ases se enfrenta a otra pareja menor y perdemos. Tomaste la decisión correctamente; no había manera alguna de saber que eso iba a ocurrir y, con los datos a tu disposición, aceptar el puesto en la empresa de deportes era sin duda la mejor decisión.

Los resultados que conseguimos en nuestra vida están relacionados con las decisiones que tomamos, pero no puedes evaluar el mérito de tus decisiones basándote en el resultado final. Esa es una excelente forma de no ser víctimas de los resultados y de no sufrir altibajos emocionales. Cuando tienes la certeza de haber hecho lo correcto te desvinculas y desconectas de los resultados y creas un estado mental idóneo para seguir rindiendo al máximo.

Si definimos una buena decisión como aquella que aportará el mejor resultado a la larga —para el jugador, para la empresa o para cualquiera en su contexto concreto—, no hay que preocuparse por el corto plazo. Al cabo de haber tomado múltiples decisiones, tomar las buenas siempre reportará resultados positivos, y viceversa.

## La importancia del feedback inmediato

En el póker, al dilema entre decisiones y resultados hay que sumarle la falta de un feedback inmediato —el hecho de tener que esperar bastante para materializar una ventaja—, que puede resultar muy frustrante.

En cualquier tarea, recibir un feedback inmediato no solo es reconfortante, sino que incluso resulta adictivo y constituye una gran motivación. De hecho, la razón por la que me gusta compaginar mi vida como profesional del póker con el deporte es la necesidad de sentir que el esfuerzo es directamente proporcional a los resultados, algo que en el running se percibe enseguida. Aunque solo soy una corredora amateur, es una actividad que me tomo muy en serio e incluso reconozco que soy bastante «adicta» a correr.

Una parte de esa «adicción» procede de las endorfinas que producimos al hacer deporte y que, a la vez, aumentan la dopamina —la hormona de la felicidad— en nuestro organismo y hacen que nos sintamos bien. Y otra parte se debe al feedback inmediato que ofrece y que me tiene encandilada con el running. Cuanto más entrenas, más rápido corres... ¡y eso es fantástico y muy gratificante! Para una persona competitiva como yo, es fascinante dedicarle tiempo y esfuerzo a algo y ver que la respuesta es una mejora inmediata en el rendimiento.

Acostumbrada a una profesión en la que tienes que esperar bastante para materializar una ventaja, dedicar también mi tiempo a correr, que me aporta esa sensación de logro, me proporciona una necesaria estabilidad.

En el póker, muchos principiantes caen en el error de creer que sí es una actividad que proporciona un feedback inmediato. «¡Oh, qué bueno soy!», piensan solo por haber ganado un torneo aislado, o se desmoronan cuando pierden mucho en una sesión sin ni siquiera revisar cómo jugaron las manos. Muy al contrario, el póker no ofrece un feedback inmediato y por eso es tan duro, porque para sobrevivir en él estás obligado a centrarte en el proceso y la toma de decisiones, en el cómo y no tanto en el qué.

En la vida también nos enfrentamos a un sinnúmero de situaciones en las que nos vemos obligados a tomar decisiones de las que no obtendremos un feedback inmediato, desde renunciar o aceptar una cita a elegir la carrera universitaria, por ejemplo. En el mundo empresarial, los grandes comercios, los bancos o las aseguradoras son organizaciones en las que ninguna transacción tiene un impacto

desmesurado en el éxito o fracaso de la empresa y se requieren años para poder evaluar si fue una buena o mala decisión. Por ello, es aconsejable centrarse en CÓMO se hacen las cosas. La excelencia técnica debe cobrar un valor destacado y quienes trabajen en estos ámbitos deben prestar atención a los procesos y a los detalles sin necesariamente medir el resultado propiamente dicho... ¡Y eso es puro póker!

## Bienvenidos a la guerra

Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque solo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. [...]

Estrategia sin táctica es el más lento camino hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota. [...]

Fallar en conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es típico de un buen jefe militar, de un consejero de gobierno, ni de un gobernante victorioso.

SUN TZU, *El arte de la guerra*

Siempre he tenido claro que el póker es una guerra. Somos soldados que nos plantamos en el campo de batalla con el arsenal que nos proporcionan —las fichas— y el que llevamos de casa —nuestra habilidad, experiencia y temple—; y nos disponemos a enfrentarnos unos a otros con el objetivo de ser el último superviviente o el que más fichas acumule.

Por esa razón decidí adentrarme en *El arte de la guerra*, un tratado militar escrito en China por el general Sun Tzu en el siglo VI a.C. El texto ofrece una perspectiva muy interesante sobre la teoría de juegos y, en particular, sobre el equilibrio entre nuestro juego y la explotación del enemigo. Aunque a nivel técnico o estratégico *El arte de la guerra* realmente no aporta nada nuevo al juego del póker, identificar bien todas las conexiones entre el póker y la guerra es tan estimulante como motivador, y es inevitable extrapolar estos paralelismos al mundo de los negocios, al deporte o a la política, e incluso a muchas situaciones del ámbito personal. Cuando hay alguien a quien batir, siempre podemos hablar de una guerra. Y, sin duda, si el póker hubiera existido en China en esa época... ¡Sun Tzu se los habría crujido a todos!

La verdad es que aplicar al póker las teorías generales del tratado no requiere demasiada abstracción. A lo largo del texto, Sun Tzu hace referencia a menudo al

ratio de riesgo y beneficio o a manipular la percepción que nuestro rival tiene sobre el riesgo que afronta y su posible recompensa, y menciona específicamente tácticas como ofrecer falsas recompensas, aparentar debilidad o tentar a nuestros oponentes a caer en situaciones desventajosas. Es puro póker y puro arte de la negociación, ya sea desde el sillón de un despacho o regateando en un mercadillo.

A pesar de que el maestro Tzu aconseja en repetidas ocasiones que la mejor guerra es la que se gana sin luchar, en la vida real, en los negocios y particularmente en el póker no hay más remedio que ensuciarse las manos y batallar. No estar preparado para luchar o resistirse a hacerlo implica en muchos casos la derrota.

En el segundo capítulo de *El arte de la guerra*, se enumeran los cinco puntos esenciales para la victoria y, a continuación, relaciono cada uno de ellos con el póker en un ejercicio que también podemos trasladar a otros aspectos de nuestra vida, ya sea el trabajo, la relación de pareja o la práctica del deporte.

### **1. Ganará aquel que sepa cuándo luchar y cuándo no hacerlo.**

Saber elegir cuándo jugar una mano o cuándo no hacerlo es una de las claves para ser ganador. En determinado contexto puede ser correcto jugar una mano mientras que, en otra situación, entrar en el juego con esa misma mano sería un desastre. Del mismo modo, sé inteligente al elegir la partida en la que participes y no te sientes a jugar con tiburones. Una vez entras en acción tienes que estar dispuesto a batallar porque, en el póker, negarse a luchar implica morir. No podemos esperar a que nos den una muy buena mano para decidarnos a aceptar el enfrentamiento ya que, lamentablemente, estas no llegan con mucha frecuencia e, incluso en tal caso, no hay garantía alguna de ganar la mano. Hay que buscar situaciones favorables y jugar de manera agresiva: esa es la mejor estrategia para garantizar ganancias a largo plazo.

### **2. Ganará aquel que sepa cómo manejar tanto a las fuerzas superiores como a las inferiores.**

En el póker es esencial saber adaptarse al enemigo, del mismo modo que no utilizarás los mismos argumentos ni el mismo proceso mental para convencer de algo a tu hijo de corta edad que a tu pareja. Si dispones de una ventaja en habilidad pero no sabes adaptarte a un nivel de pensamiento inferior, de nada te servirá.

**3. Ganará aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu a través de todos sus rangos.**

Esta idea —la importancia de tratar de igual modo a las personas tanto en un nivel superior como inferior— se puede trasladar fácilmente al mundo empresarial: un buen manager conoce la importancia del *team building* y tratará con el mismo respeto tanto a su jefe como a un subordinado. En el caso del póker —que no es un juego de equipo, todo lo contrario—, ese concepto se aplica a que hay que tomarse en serio tanto las partidas caras como las baratas, y poner el mismo empeño en extraer lo mejor tanto si juegas un torneo importante en un casino o una partida amistosa. Si menosprecias y no te tomas en serio las pequeñas partidas será mejor que no las juegues porque estarás tirando el dinero.

**4. Ganará aquel que, estando preparado, aguarde para tomar al enemigo desprevenido.**

Ser imprevisible es la mejor característica que puede desarrollar un jugador de póker y si este cuenta, además, con una buena preparación técnica, puede convertirse en un jugador «insoponible» (¡el mejor piropo que pueden echarle a uno en una mesa de póker!).

**5. Ganará aquel que tenga capacidad militar y no sufra interferencia alguna por parte de su soberano.**

Cuando juegues, concéntrate, estate por la partida y no permitas que factores externos te distraigan de la misma. Una vez sentado a la mesa, piensa solo en el póker. La capacidad militar es el arsenal de herramientas de que el jugador dispone para luchar en la mesa: su capacidad técnica, el conocimiento de sus rivales, la experiencia, las cartas que recibe o el tamaño de su *stack* (estos dos últimos son armas variables, pues cambian a medida que evoluciona la partida). Abstráete y céntrate en jugar esa mano de manera perfecta usando todas las armas de las que dispones, independientemente de si esa mano implica un bote mínimo o supone un incremento de premios importante.

Más allá de estos cinco puntos, muchas veces lo fundamental es pensar a lo grande, pensar en GANAR GUERRAS, NO BATALLAS. Porque, a veces, para ganar la gran guerra es necesario perder alguna batalla por el camino.

## Perder batallas para ganar la guerra

En los Juegos Olímpicos de Londres, en 2012, cuatro parejas de jugadoras de bádminton, incluyendo a las entonces campeonas del mundo, las chinas Xiaoli Wang y Yang Yu, fueron expulsadas de la competición por dejarse ganar en un partido. A mitad del primer set, entre los abucheos del público, las chinas mandaron todos sus golpes a la red. Con una derrota, Xiaoli Wang y Yang Yu, que ya estaban clasificadas para los cuartos de final, no se enfrentarían a otra pareja china (y principal rival) en la lucha por los cuartos.

Este escandaloso comportamiento antideportivo, esa pérdida deliberada del partido —perder una batalla para ganar la guerra—, les costó la descalificación de la competición olímpica. En el póker, y en otros ámbitos de la vida, sin embargo, esta estrategia puede adoptar diversas formas que en su contexto no son reprobables puesto que lo que prima es el propio interés y las normas lo permiten.

Al sentarme a una mesa de póker sé que, en determinados momentos, la derrota es parte del juego. No se puede pretender jugar al póker y no perder nunca. Es matemáticamente imposible, aunque uno sea el mejor jugador del mundo. En el hipotético caso de que el póker tuviera a su Floyd Mayweather —el boxeador norteamericano que en 2015 abandonó invicto su carrera, sin jamás haber perdido un combate—, sería puramente fruto del azar y, de todos modos, no hay que olvidar que tanto el boxeador como el imaginario jugador de póker invicto habrían perdido algún asalto o alguna mano por el camino.

¿Son necesarias estas batallas perdidas en la senda hacia la victoria? En el caso del deporte, no las definiría como necesarias, sino como fruto de la inferioridad en un enfrentamiento en concreto. Lo sucedido con las jugadoras de bádminton chinas en los Juegos Olímpicos de Londres es una excepción, porque rara vez un deportista encuentra una ventaja en dejarse ganar. El ejemplo más revelador es el tenis, en el que todos los profesionales coinciden en que —independientemente de lo que muestre el marcador, aunque sea 40-0 a favor del contrincante— hay que luchar cada punto como si nos fuera la vida en ello, demostrando así que dejar perder una batalla —el juego— para reservar fuerzas e intentar ganar la guerra —el set o el partido— nunca compensa (en gran parte también por el factor psicológico que significa «abandonar un punto»).

En el póker, sin embargo, y a pesar de las derrotas propias de los enfrentamientos desafortunados, algunas veces me he visto en la tesitura de hacer a propósito pequeñas cosas que de algún modo implican «perder la batalla» para, posteriormente, «ganar la guerra». La estrategia más obvia que implemento es realizar de manera consciente determinados movimientos sabiendo que tienen un valor esperado negativo. Aquellos con los que me esté enfrentando por primera vez se formarán una imagen de mí gracias a la información disponible y la basarán en estos movimientos imperfectos que me hacen parecer una maniaca, una jugadora que puede tener cualquier mano en cualquier momento o que juega manos indiscriminadamente. A posteriori, y gracias a estos movimientos controlados, puedo lograr que mis rivales me paguen botes grandes con manos marginales mientras que, si hubiera ofrecido una imagen más conservadora, no me hubieran dado esa posibilidad.

Jugar de esta manera menos ortodoxa también hace que los demás jugadores se suelten y te permite explotarles más fácilmente. Y, si no te enfrentas a profesionales, puedes llegar a contagiar tu estilo percibido a los demás jugadores de la mesa. Por lo general, una buena partida es aquella en la que hay acción y que mueve dinero, no una en la que todos juegan de forma conservadora y apostando botes enanos.

## El restaurante más barato del mundo

Hay un ejemplo fantástico de una empresa muy conocida que muestra claramente cómo perder la batalla en un campo determinado puede ayudarte a ganar la guerra... ¡y con creces!

Ikea es líder en su sector, una empresa reconocida y con buena reputación, con unos valores familiares y progresistas, y claramente posicionada como número uno en cuanto a los precios de muebles y artículos para el hogar.

Sin embargo, a cualquiera de nosotros le vienen antes a la cabeza las discusiones de pareja que se crean en torno a Ikea que la idea de que también es una empresa de comida tradicional. Bromas aparte, ¿os habéis preguntado alguna vez por qué todas las tiendas de Ikea tienen también restaurante y por qué comer allí es tan barato? Descartemos opciones: no es para que nos quedemos más rato comprando. Y tampoco para compensarnos por haber tenido que cargar nosotros los muebles... ¡Es por una idea magistral!

Chris Spear, un chef que trabajó como jefe de operaciones de restauración en Ikea,

explicó en Quora, mi web favorita, que el único propósito de ofrecer un servicio de restauración self service en Ikea es reforzar su perfil de empresa de bajo coste en los artículos de la tienda, incluso aunque ello implique perder dinero vendiendo comida.

Veamos cómo. Prácticamente nadie sabe cuánto cuesta un sofá o una cama. Si ves uno que cuesta 299 € te preguntarás: «¿Es un buen precio?». No tienes ni idea de la respuesta porque no compras sofás a diario. Sigues paseando por el laberinto de pasillos de la gran superficie y ves que puedes comer tres platos y postre por 5 €. Y ese precio es muchísimo más barato que en cualquier otro sitio que conozcas. ¡Te puedes comer un filete de salmón por menos de 3 € y llevarte un paquete de galletas suecas Kakor Choklad por 1 €...! ¡Menuda ganga! Su política es ofrecer el precio más bajo para ese producto en, al menos, 50 kilómetros a la redonda, incluso aunque esto suponga perder dinero en el servicio de restauración. Así potencian su imagen de comercio de bajo coste y sales de allí habiendo pagado cientos de euros en muebles... ¡y convencido de haber hecho una muy buena compra!

Otras empresas utilizan estrategias parecidas. Los productos *loss leaders* (líderes de pérdidas) se venden con un margen nulo o negativo de beneficio para atraer a los clientes a la tienda, con la esperanza de que, una vez dentro, compren artículos con un alto margen. A menudo, las empresas emplean un líder de pérdida para lanzar un producto o servicio; por ejemplo, en la venta de servicios de internet a un coste de lanzamiento bajo para atraer a los consumidores de los proveedores ya existentes. Así, las empresas deciden deliberadamente perder la batalla en determinados productos para ganar la guerra de las ventas a la competencia a largo plazo.

Jugando al póker, suelo hacer todo lo posible para que la mesa se anime, aunque sea a costa de movimientos no productivos de forma inmediata, porque una mesa animada es más rentable y puedes exprimirla más.

No tengas miedo de perder la batalla en alguna ocasión para obtener una ventaja técnica en la guerra.

## El póker y Wall Street

Los mercados financieros solo pueden entenderse como un juego de apuestas como el póker, y el póker solo puede entenderse como una forma de hacer finanzas [...].

Puedes calcular más el riesgo en los mercados financieros que en una partida de póker. Aquellos que lo olviden sufrirán. Pero peor será el error

de los que crean que los mercados financieros no tienen riesgo y que no puedes calcularlo en absoluto en el póker.

AARON BROWN,  
*The Poker Face of Wall Street*

Quizá no os suene su nombre, pero Alexios Zervos es un jugador de póker que se ha incorporado a Brevan Howard, un conocido fondo de inversión de alto riesgo europeo. Coincidí con Alexios en las WSOP de 2014. Acumula cientos de miles de dólares en ganancias y no es el único jugador de póker que ha dado el salto a la bolsa. Del mismo modo, muchos reputados *traders* de Wall Street manifiestan abiertamente su pasión por las partidas de cartas. No es casualidad. El póker y la bolsa son juegos acelerados de gestión de riesgo, en los que tomamos decisiones basándonos en variables desconocidas, y en los que tenemos la posibilidad de conseguir grandes premios en un momento determinado.

La estrategia en el póker está muy basada en la teoría de juegos, la rama de la economía que estudia las decisiones en las que para que un individuo obtenga éxito debe tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación. La teoría de juegos se utiliza en economía y mercados financieros y asimismo en la gestión, la estrategia, la psicología o incluso la biología. Y, por supuesto, también en el póker. Y esta sería una de las razones por las que empresas que operan en bolsa están contratando a profesionales del póker, perfiles que entienden el riesgo y saben cómo tomar decisiones, y a la vez poseen un profundo conocimiento de la teoría de juegos. Curiosamente, ser jugador de póker era algo que omitías a la hora de redactar tu currículum y que en la actualidad se ha convertido en un perfil muy cualificado.

Como informó *Los Angeles Times*, a los nuevos empleados de Susquehanna International Group —una empresa de inversiones, *trading* y tecnología, con más de 2.000 empleados y que cotiza en bolsa— se les obsequia con sendos ejemplares de los libros *The Theory of Poker* y *Hold'em Poker* y dedican obligatoriamente un día a la semana a estudiar y practicar el póker.

La Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT) ofrece un curso de «Teoría y análisis del póker». El profesor Kevin Desmond enseña a más de ciento cincuenta alumnos desde estrategia básica a cálculo de probabilidades, de la adaptación del juego en los torneos a teoría de juegos o toma de decisiones. Y a sus clases han acudido famosos jugadores de póker como

conferenciantes invitados. El curso se creó para desarrollar y potenciar habilidades útiles para futuros gerentes y líderes en empresas y mercados financieros, así como para cualquier cargo que deba lidiar con la toma de decisiones bajo presión. Los alumnos consagran veinte horas a la semana a estudiar el póker y juegan al menos 5.000 manos.

## ¿Cómo trasladar las habilidades del póker a la bolsa?

La conexión entre la formación necesaria para llegar a ser un jugador de póker profesional y la de aquellas personas que desean abrirse camino como *trader* es tal que ser jugador de póker debería constituir un factor determinante a la hora de considerar a alguien para un cargo en el mundo de los mercados financieros, porque los jugadores profesionales de póker han sobrevivido en un ecosistema extremadamente competitivo que requiere un estudio intenso y constante, potencia las habilidades analíticas, el control del riesgo y obliga a pensar con claridad bajo presión. A diferencia de lo que ocurre en otros juegos de estrategia, como el ajedrez, en el que en todo momento sabes dónde está cada pieza, los jugadores de póker nos vemos obligados a tomar muchas decisiones importantes con falta de información y eso es precisamente lo que lo aproxima tanto al *trading*.

Hay una cosa que tengo en común con los *traders* a los que conozco: hacemos muchas preguntas. Y hay otras actitudes ante la vida que también compartimos jugadores de póker y *traders*. No aceptamos los hechos como ciertos aunque se nos presenten como tales. Constantemente desmenuzamos argumentos y analizamos problemas de distintas maneras. Tendemos a ser excéntricos e individualistas. Y tenemos bastante seguridad en nuestro método a la hora de tomar decisiones.

## Un juego mental

Una de las cualidades más importantes que un jugador de póker puede aportar a Wall Street es la capacidad de avanzar dejando atrás el pasado.

En cierto sentido, y tanto en el póker como en la bolsa, es importante no tener memoria. Obviamente no en lo que se refiere a reconocer patrones de conducta, pero desde luego sí en cuanto a saber olvidar sin emociones una mano pasada. En ambas

disciplinas es imprescindible mirar hacia el futuro y esa capacidad es, posiblemente, una de las más difíciles de desarrollar.

Aaron Brown, jugador de póker e inversionista, y autor de *The Poker Face of Wall Street*, entre otros libros, destacaba en una entrevista un aspecto interesante: como jugador profesional veterano, sabe bien que hay una gran diferencia entre conocer la teoría en la que se basa el póker y ser un jugador profesional. La experiencia de jugar millones de manos curte emocionalmente y proporciona esa dureza —necesaria para desenvolverse bajo presión en Wall Street— de la que, sin embargo, muchos *traders* carecen de manera natural y no adquieren hasta que ya llevan años ejerciendo.

Otra de las características que hacen de un jugador de póker un muy buen *trader* es su capacidad de dedicación. En el póker, competir a un alto nivel implica jugar entre veinte y cuarenta horas a la semana y dedicar otras diez o quince a analizar manos y estudiar nuestro juego. Esta capacidad de disciplina, sumada a la dureza emocional y a nuestra comprensión del riesgo, nos convierte en perfiles muy apetecibles para Wall Street.

## Un apunte personal acerca de la analogía entre póker y empresa

Cuando me siento en un torneo de póker durante doce horas seguidas, intentando leer y descifrar las intenciones de los otros jugadores de la mesa, a menudo pienso que, a pesar de la libertad que esta profesión me ofrece en muchos aspectos, en esos momentos mi rutina no se diferencia demasiado de la del *trader* que tiene que estar un buen número de horas frente a su pantalla para cerrar operaciones, o a la del ejecutivo que está en una oficina con un grupo de personas desgranando los detalles para cerrar un acuerdo de negocios. De hecho, las habilidades que usamos unos y otros son muy parecidas en las respectivas situaciones: intentar detectar cuándo alguien nos la quiere colar, anticiparnos a los movimientos de los otros involucrados y jugar las cartas a la perfección sin que nuestras intenciones sean obvias y dejen ver nuestra mano.

A lo largo de estas páginas he dibujado los paralelismos entre el universo del póker y la vida —especialmente en el ámbito empresarial— porque al fin y al cabo en ambos contextos la clave del éxito es aprender a tomar buenas decisiones. Es fundamental contar con una buena estrategia, así como ser capaz de adaptarse y de cambiar de planes repentinamente.

Los nexos entre el mundo de los negocios y el póker son indiscutibles y hay habilidades compartidas entre uno y otro. Veámoslas:

### **1. La importancia de calcular el riesgo.**

Tanto en el póker como en los negocios estamos constantemente sopesando las potenciales pérdidas y ganancias, y decidiendo cuándo tomar riesgos. Para ello se requiere aplicar conocimientos matemáticos de estadística, evaluar las situaciones y también un poco de instinto (que no surge de una corazonada, sino a raíz de la experiencia acumulada en el pasado).

La decisión de ir *all-in* y apostar todas tus fichas es apasionante porque representa el riesgo máximo: poder ganar y, a la vez, poder perderlo todo. Pero los jugadores inteligentes, igual que los empresarios inteligentes, solo asumen ese riesgo cuando las probabilidades están muy a su favor. La adrenalina es muy seductora, pero ser un adicto a la adrenalina y no tener en cuenta las probabilidades de éxito o de fracaso hará que a la larga acumules pérdidas.

### **2. Saber comunicar bien te convierte en mejor jugador, mejor jefe y mejor empleado.**

Las empresas solo tienen éxito cuando inspiran a tipos de personas muy distintos para trabajar conjuntamente en una misma dirección y con una visión compartida. Puesto así negro sobre blanco podría parecer fácil, pero no lo es en absoluto. La comunicación en la empresa es una habilidad y requiere muchísima psicología y saber adaptarse a cada persona para que el mensaje llegue, como ya hemos visto.

Los buenos jugadores de póker aprenden rápidamente a adaptarse a las otras personas de la mesa, a captar sus patrones de conducta y a predecir cómo van a actuar ante las reacciones de los otros. Si eres responsable de un equipo, o si formas parte de él, estas habilidades trasladadas a un contexto de oficina son realmente útiles. Entender que tus compañeros, o más aún aquellos que trabajan para ti, tienen necesidades diversas y les motivan alicientes diferentes hará de ti el primer beneficiado.

### **3. Ser comercial a tiempo completo.**

Un jugador de póker está constantemente intentando vender. Hay que evaluar muy deprisa la mano que nos han repartido, lo que los otros jugadores de la

mesa quieren y si están dispuestos a involucrarse, y lo que están capacitados para entender (que es muy distinto de lo que tú estás capacitado para representar). Los negocios requieren que nuestro cerebro lleve a cabo el mismo ejercicio. Tú y la persona con la que estás negociando estáis ahí sentados para jugar al mismo juego, y ambos tenéis la esperanza de que el otro compre la historia que cada uno vende.

#### **4. Tomar decisiones bajo estrés.**

Un directivo toma a diario un número elevado de decisiones. Hay que tomar decisiones prácticamente cada minuto y, a buen seguro, muchas de estas decisiones podrían haberse tomado mejor. La razón es que la gente depende en exceso de sus emociones, de sus deseos o incluso de la rutina en la toma de decisiones. Jugar al póker y asistir a una reunión de negocios no es muy distinto. Hay que tomar decisiones rápidas bajo presión, basándote en la escasa información disponible y con recursos limitados en un contexto extremadamente competitivo. Una mala decisión puede significar *game over* y con una buena decisión puedes llevarte el bote.

#### **5. Desarrollar optimismo para ganar y aprender a valorar el fracaso.**

Hemos visto que el póker exige analizarnos con una gran dosis de realismo y ser objetivos y críticos con nosotros mismos. Una vez hemos hecho esta justa autoevaluación, para ganar en el póker necesitamos ser optimistas. Es necesario creer en ti mismo y en tus posibilidades de éxito. Y es tan importante como reconocer el fracaso y aprender de él. Puedes hacer todo lo correcto y aun así perder; y eso también sucede a veces en los negocios, pero incluso después de una pérdida importante, hay que entender que era algo que podía pasar, echar mano de resiliencia y mantener la actitud positiva con la que empezamos.

Estas son, resumidas, las habilidades que nos darán ventaja tanto en una mesa de póker como entre ejecutivos, pero no podemos transferir absolutamente todas las habilidades que potencia el póker al mundo de la empresa, o lo más probable es que nuestro negocio y reputación se vean muy resentidos. En las siguientes líneas os presento dos casos en los que he visto que trasladar esas habilidades resultaría una pésima estrategia.

## **1. Mentir indiscriminadamente.**

En el póker es necesario mentir. Básicamente mentimos todo el tiempo porque la clave del póker es esconder nuestra mano, camuflar la fuerza o debilidad de la misma para lograr que el rival se equivoque a la hora de leernos. Cuando tenemos una mano muy fuerte queremos que el rival perciba debilidad y pague nuestras apuestas y, por el contrario, cuando nos hallamos en una situación de debilidad tenemos que aparentar fuerza para conseguir que nuestro oponente se retire.

Un mentiroso compulsivo puede llegar a ser un gran jugador de póker, pero no tendrá éxito en los negocios. En el póker está permitido mentir, es parte del juego y todos nos guiamos por las mismas normas. En el mundo empresarial puede ser aceptable esconder nuestras intenciones en algunas ocasiones, pero mentir indiscriminadamente o falsear datos no. Una vez te pillan, no hay segundas oportunidades: las repercusiones de ser un mentiroso en el póker o en los negocios son muy distintas.

## **2. Un juego de suma cero.**

El póker es despiadado. Uno gana porque otro pierde. Los negocios, sin embargo, pueden llegar a requerir colaborar conjuntamente y no es necesario en absoluto que uno gane para que otro pierda. Incluso empresas que compiten unas con otras pueden llegar a colaborar en un momento dado, asociarse, compartir la red de contactos o ideas, y debatir estrategias para aumentar el mercado o para innovar. En el mundo empresarial hay situaciones en las que colaborar es más favorable que intentar destruir a la competencia, ¡algo inverosímil en el póker!

## El éxito, el fracaso y la maestría

Cuando digo que el póker es un juego complejo es, en buena medida, porque requiere desarrollar habilidades que son propias de perfiles de personas muy distintos. Así vemos que en el póker suma ser agresivo y paciente a la vez; hay que tener confianza en uno mismo, pero a la vez ser humilde y tener ganas de mejorar; ser cauto con las cantidades que invertimos pero no tener miedo al riesgo; poseer una mente fría y calculadora que se guíe por la estadística y combinarla con ser empático y hacer una buena lectura del rival y sus emociones.

Cada uno de esos tándems de habilidades que he enumerado parecen incompatibles y, por lo tanto, difíciles de encontrar en un mismo individuo, y por eso, cuando se da el caso, decimos que nos hallamos ante jugadores extraordinarios.

Y es que cada uno de nosotros tenemos un estilo innato y nos es más fácil desarrollar unas características que otras porque las ejercemos de forma natural. Todos tenemos una manera de ser que fluye sin presentar el menor conflicto interno. Cuando a una persona impaciente y con mucha iniciativa le sugieres que le iría bien aprender a ser paciente y te responde «Es que yo soy así», ya sabes que esa persona podrá tener éxito en su vida, pero nunca alcanzará un estado de dominio absoluto. Del mismo modo, si un jugador se empeña en decirte que él juega con *sentidíño* y que pasa de la estadística porque se le da mal y considera que al póker se juega solo con corazón, estará creando un muro infranqueable que le impedirá mejorar. O viceversa, si alguien que controla perfectamente la matemática detrás del póker rechaza abrirse de miras y darse cuenta de que el factor humano es también fundamental, se estará limitando.

A menudo los «es que yo soy así» no son más que mecanismos de defensa por tener miedo a intentar algo que nos cuesta, que implica cierta posibilidad de fracaso y, sobre todo, que nos saca de nuestra zona de confort.

Después de mucho reflexionar y, en parte también gracias a haber escrito este libro, me he dado cuenta de que el miedo al fracaso —incluso la interpretación personal del mismo y cómo este nos afecta— está muy relacionado con la capacidad y la voluntad de las personas de salir de su zona de confort. Sin embargo, mantenerse siempre en el ámbito de lo familiar y conocido, aunque pueda resultar cómodo y placentero, nos estanca. La única manera de aprender, mejorar y evolucionar es saliendo de la zona de confort.

Cuando empecé a jugar al póker por internet, lo hacía en dos mesas simultáneamente. Esta tarea requería toda mi atención y concentración y suponía un reto cada vez que abría una sesión. Con el tiempo, y sobre todo al tener claro que quería profesionalizarme, supe que tendría que aumentar el número de mesas que jugaba a la vez. Los primeros días que estuve jugando en un par de mesas más sentí cierto estrés, pero, a la vez, noté que daba lo mejor de mí, mi atención y mi concentración se incrementaban, y poco a poco me fui habituando a la nueva situación. El resultado a medio plazo fue que pude ganar más, pues jugaba en más mesas a la vez con el mismo nivel de rendimiento. El estrés en sí no es malo si lo experimentamos durante un tiempo limitado, porque nos mantiene alerta. Sin embargo, si hubiera añadido de golpe seis mesas más, la ansiedad provocada por este cambio tan brusco me hubiera desbordado.

Y ese incremento del número de mesas en las que jugaba simultáneamente me enseñó una lección mucho más allá del póker: si no estamos dispuestos a salir de nuestra zona de confort nos será imposible avanzar.

Creo que nadie rechazaría la posibilidad de mejorar como persona y crecer a nivel profesional, si no le costase nada. Hay quien, sin embargo, cree que prefiere la comodidad de lo conocido y se escuda en que posee un espíritu poco aventurero o en que ya está satisfecho con su situación actual.

Aquello que nos es familiar nos resulta más cómodo y placentero, así que no es de extrañar que las novedades nos hagan poner en guardia. Por el contrario, cuando tomamos la iniciativa de probar algo nuevo, el cambio produce una energía suplementaria que el cerebro no siempre acepta por las buenas. Esa es la razón por la que, cuando estamos cansados o de bajón, es más probable que tendamos a acomodarnos a los viejos hábitos.

La clave es encontrar ese punto intermedio en el que, aunque represente un reto, logramos gestionar el estrés que sentimos por salir de la zona cómoda. Para ello hay

que buscarlo, y buscarlo requiere estar dispuestos a experimentar sensaciones que nos alejan del control total.

Tengo la convicción de que aquellas personas que no parecen dispuestas a salir de su zona de confort lo hacen en realidad porque no creen suficientemente en sí mismas. No se ven capaces o no están dispuestas a pasar por un primer período de inestabilidad o a asumir fracasos en el camino hasta lograr algo. No es algo reprochable porque todos tenemos derecho a hacer con nuestras vidas lo que queramos, pero, por norma general, ser consecuente es uno de los factores que más tranquilidad interior y felicidad aporta, así que seamos sinceros con nosotros mismos. Si no nos inquieta avanzar y mejorar como personas, y seguir aprendiendo, podemos permitirnos no salir jamás de nuestra zona de confort; de lo contrario tenemos que estar dispuestos a hacerlo, a intentar controlar tanto lo que se nos da bien como lo que —de momento— se nos da peor.

El póker exige esa hambre de controlar tanto lo que se nos da bien como lo que nos cuesta más, y requiere una maestría absoluta. La mayoría de las personas que destacan en cualquier disciplina comparten esa insatisfacción permanente y si consideramos un éxito el hecho de lograr los resultados esperados, este nunca puede ser suficiente. El éxito puede llegarle a cualquiera. El éxito puede ser casual. La maestría no. La maestría implica ser capaz de lograrlo de manera sostenible. Es el quid de la cuestión, el objetivo de los mejores jugadores de póker: saberse capaces de lograrlo, independientemente de lo que ocurra en una sesión o un torneo puntual. El éxito es agradable, pero no es garantía de estar haciendo las cosas bien y por ello si queremos sobresalir en cualquier ámbito debemos aspirar a la maestría. El éxito es un evento, la maestría es un camino. Y para recorrer este camino es necesario salir de nuestra zona de confort y estar dispuestos a sufrir tropiezos sin perder el entusiasmo.

Me gustaría dejar claro que los ganadores no tienen miedo a perder. Los perdedores sí lo tienen. Y el día que cambié mi enfoque en el póker y decidí dejar de jugar para no perder y jugar para ganar, todo cobró mucho más sentido.

Fracasar es parte ineludible del proceso para lograr objetivos y no debemos obsesionarnos con evitar el fracaso. La gente que evita el fracaso también evita la maestría. Fijémonos en que los humanos, y los animales en general, estamos diseñados para aprender gracias a los errores. Aprendemos a andar cayéndonos y si nunca nos cayéramos, nunca llegaríamos a andar.

Ello no significa que un error sea bueno en sí mismo, porque un error aislado no basta para hacerte grande si solo dejas que ocurra y no actúas para aprender de él.

Para convertir los errores en una ventaja hay que admitirlos, identificar por qué han ocurrido y aprender de ellos.

En el mundo actual, sujeto a cambios rápidos, las personas que no quieren correr riesgos para evitar cometer errores son las que están corriendo un verdadero riesgo.

Aquellos que habéis leído el libro sin haber tenido previamente contacto alguno con el póker, en caso de que decidáis adentraros a partir de ahora en el juego partiréis con una ventaja notable porque ya sabéis realmente de qué va esto. No es un juego de azar. Sin embargo, mi objetivo a lo largo de estas páginas no ha sido en ningún caso convertirlos en jugadores de póker, sino transmitir las innumerables cualidades que uno puede desarrollar como persona gracias a la comprensión profunda de este juego y su funcionamiento. Confío en que después de haber navegado conmigo por estas páginas no os quede duda al respecto: en el póker, en los negocios, y en cualquier ámbito de la vida en general, al final, la habilidad tiene recompensa.

Conocer las habilidades que potenciamos jugando al póker nos ayuda a comprender y distinguir qué es lo más importante para lograr nuestros objetivos en la vida. Hay quien cree que la vida es un juego de suerte... ¿será entonces casualidad que cuanto más trabajamos y más preparados estamos más suerte tenemos?

Jugando al póker hemos aprendido que no hay que malgastar energía en aquello que no podemos controlar y que debemos fijarnos en nuestro proceso de pensamiento a la hora de tomar decisiones, pues, a largo plazo, la suma de buenas decisiones comporta irremediablemente buenos resultados. Voltaire lo describió a la perfección: «Suerte es aquello que ocurre cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan». Y es que la suerte es el último deseo de aquellos que creen que ganar puede ocurrir por casualidad.

## APÉNDICES

# Apéndice A

## Las reglas

Cada mano de póker empieza con las apuestas «obligatorias» de los dos jugadores sentados a la izquierda del marcador del botón o *dealer*. Estas apuestas reciben el nombre de «ciega grande» y «ciega pequeña». El propósito de estas apuestas obligatorias es asegurar que siempre haya fichas por las que luchar en el centro de la mesa; si no hubiese nada en el bote, nadie jugaría sin tener buenas cartas. De alguna manera incentivan a la acción.

Incluso con una muy buena mano de inicio, los jugadores deben estar siempre atentos a la mesa y observar de cerca las acciones de sus oponentes, ya que estas pueden ofrecer datos sobre la fuerza de su mano.

Cuando debes pasar a la acción, tienes diferentes opciones entre las que escoger, que son:

**Pasar:** Si nadie ha subido antes de que te llegue el turno, tienes la opción de «pasar», en inglés *check*. Esto significa que no tienes que poner más dinero en el bote y que pasas el turno al siguiente jugador sentado a tu izquierda en la mesa.

**Apostar:** Si nadie ha subido antes de que te llegue el turno, tienes la opción de «apostar», en inglés *bet*. Esto significa que pones dinero en el bote y que los demás jugadores deberán al menos igualar tu apuesta si desean continuar en la mano.

**Retirarte:** Si un jugador ha apostado antes de que te llegue el turno y no te gusta la fuerza de tu mano de inicio, tienes la opción de «retirarte» o «foldear» (del inglés *fold*). Esto significa que dejas de participar en la mano.

**Igualar:** Si un jugador ha apostado antes de que te llegue el turno y crees que tu

mano de inicio es lo suficientemente fuerte como para continuar, tienes la opción de «igualar». Esto significa que igualas el valor de la apuesta realizada por el jugador que ha actuado antes que tú.

**Subir:** Si un jugador ha apostado antes que tú y tienes una mano realmente fuerte, un proyecto que quieres jugar de manera agresiva o simplemente quieres amedrentarle, es recomendable que «subas» su apuesta para aumentar la presión sobre tus oponentes.

## Apéndice B

### Clasificación de las manos

El valor de las manos se determina por la frecuencia con la que se pueden conseguir. En el Texas Hold'em Sin Límite (la modalidad más extensamente jugada alrededor del mundo), se reparten dos cartas boca abajo a cada jugador y a partir de aquí se hace una primera ronda de apuestas en la que los jugadores deciden si seguir con sus manos o no. El siguiente paso es que el crupier descubra el *flop* (las tres primeras cartas comunitarias). Aquí se realiza otra ronda de apuestas y los jugadores restantes podrán ver la cuarta carta comunitaria (el *turn*); tras otra ronda de apuestas si aún quedan jugadores en juego se descubre la última carta comunitaria (el *river*) y se realiza la última ronda de apuestas. Ganará el jugador que haya logrado que sus rivales abandonen o que enseñe la mejor combinación de cinco cartas, usando tanto las que solo son conocidas por el jugador como las comunitarias.

Las manos más comunes, como las parejas, tienen mucho menos valor que otras mucho más improbables, como las escaleras de color.

En orden de valor creciente, una mano de póker se valora de la siguiente manera:

**Carta alta:** Cuando nuestras cartas no se pueden combinar para formar ni siquiera una pareja decimos que es una mano con carta alta. En ocasiones, manos como la carta alta pueden ganar un bote si no ha habido demasiada acción.

En estos casos los ases vencen a los reyes, estos a las damas y así sucesivamente.

Si dos jugadores tienen la misma carta alta se compara el valor de sus segundas cartas. Si son iguales, el de la tercera carta en valor y así sucesivamente. Estas cartas se conocen como cartas de desempate o *kickers* (por su nombre en inglés).

**Pareja:** Si la mano que podemos formar contiene dos cartas del mismo valor decimos

que tenemos una pareja. La pareja más alta que podemos tener en nuestra mano es la pareja de ases.

**Dobles parejas:** Si nuestra mano contiene dos pares diferentes tenemos doble pareja.

En este caso, el valor de las parejas es muy importante. Aunque dobles parejas de reyes y damas vencen a las dobles parejas de damas y jotas, cualquier doble pareja de ases, como ases y treses, vence a ambas.

Si ambos jugadores tienen las mismas dobles parejas será la quinta carta la que decida quién se lleva el bote.

**Trío:** Tres cartas del mismo valor hacen un trío (a veces denominado *set* si en él participan nuestras dos cartas, o *trips* si solo una de nuestras cartas se combina con las comunitarias).

**Escalera:** Una escalera se compone de cinco cartas consecutivas de diferentes palos (en inglés *straight*). En caso de que dos jugadores tengan escalera, ganará el bote el jugador cuya escalera tenga la carta más alta en su extremo superior.

**Color:** Cinco cartas no consecutivas del mismo palo forman un color (o *flush*, en inglés). El valor de las distintas cartas solo se tiene en cuenta si nos enfrentamos a otro color. Como en los casos anteriores, si dos jugadores tienen color, el jugador con la carta del palo más alta en mano es el ganador de la mano.

**Full (o Full House):** Un *full* consiste en un trío y una pareja. Se nombra anteponiendo el trío a la pareja; por ejemplo, un trío de ases y pareja de sietes se declararía: *full* de ases y sietes.

En caso de enfrentarse dos *full*, el ganador será el que tenga el trío más alto. En caso de igualdad de trío, el desempate lo determinaría el valor de la pareja.

**Póker:** Un póker está formado por cuatro cartas iguales acompañadas de cualquier otra carta. Si dos jugadores obtuvieran un póker, esta quinta carta determinaría el ganador de la mano.

**Escalera de color:** Cinco cartas consecutivas del mismo palo forman una escalera de color.

La jugada más alta que se puede conseguir en Texas Hold'em es la escalera de color al As, también conocida como escalera real.

**Escalera real:** Una escalera real es una escalera del 10 al As con las cinco cartas del mismo palo. Se trata de una mano excepcionalmente rara, así que no esperes ganar muchas manos en tu vida con esta jugada. A

A tener en cuenta

**Reparto del bote:** Si al llegar al *showdown* dos jugadores tienen manos de igual valor, el montante del bote se divide de forma equitativa entre ellos.

**El *kicker*:** El *kicker* es la carta determinante en caso de empate entre dos jugadores. Servirá para decidir el ganador del bote. No es importante en sí en la consecución de la mano, pero si dos jugadores tienen manos similares será la carta decisiva que determine el ganador.

Salvo en las escaleras, los colores, los *full* y las escaleras de color, que usan las cinco cartas posibles para formar una mano, el *kicker* es decisivo en caso de empate en el resto de las jugadas.

## Apéndice C

### La posición

La mayoría de las decisiones que tomamos en el póker están influenciadas por lo que en el argot del juego se conoce como «posición». Cuando utilicemos el término sin una acotación específica nos estaremos refiriendo a la posición relativa que un jugador ocupa durante el transcurso de una mano de póker respecto al «botón».

El marcador del botón o *dealer* no determina solamente los jugadores que deberán realizar las dos apuestas obligatorias o ciegas —serían los dos sitios inmediatamente a la izquierda del botón—, sino que gobierna el orden de actuación en las sucesivas rondas de apuestas.

El orden de actuación durante una ronda de apuestas sigue el sentido de las agujas del reloj alejándose del botón. Salvo en la ronda inicial de apuestas, en la que las ciegas serán las últimas en actuar, el jugador que se encuentra inmediatamente a la izquierda del botón es el primero en hablar. La acción continuará con el resto de los jugadores hasta que se llegue de nuevo a la posición en la que se encuentra el botón.

Al tratarse de un juego de información imperfecta resulta sencillo comprender por qué consideramos al botón como la mejor posición en la mesa. Al ser el último en actuar, el botón toma su decisión sabiendo qué han hecho el resto de los jugadores, de tal forma que cuenta con una mayor cantidad de información que el resto de ellos a la hora de estimar la fuerza de las manos.

Si, por ejemplo, el resto de los jugadores ha mostrado debilidad renunciando a efectuar una apuesta, el jugador en el botón puede utilizar esta información apostando, lo que le permitirá llevarse muchos botes pequeños sin encontrar apenas resistencia.

En cambio, si un jugador ha demostrado fuerza, con una apuesta grande o una resubida, el jugador en el botón puede retirarse de la mano minimizando las pérdidas cuando su mano parece ir por detrás.

Nuestra estrategia de juego se altera de forma significativa dependiendo de nuestra posición en la mesa. Para facilitar la comprensión de los ajustes a realizar dividiremos una típica mesa de nueve jugadores en posiciones tempranas, intermedias y tardías.

En resumen, la importancia de la posición radica en el hecho de actuar después de otros jugadores. Esto nos permite contar con mucha más información. Si varios jugadores han mostrado interés en una mano concreta sabemos que necesitaremos jugar una mano más fuerte. Del mismo modo, cuando todos los jugadores se han retirado solo quedarán por hablar los jugadores situados en las ciegas, que deberán actuar antes que los jugadores en posición de corte o botón durante todo el resto de las rondas de apuestas. Es entonces cuando podremos relajar bastante nuestros requerimientos para abrir una mano atacando las ciegas.

Como norma general, deberíamos jugar más manos desde posiciones tardías que desde posiciones intermedias y, a su vez, más manos desde posiciones intermedias que desde posiciones iniciales.

# Apéndice D

## Glosario

**All-in:** Ir *all-in* es apostar todas las fichas que se tienen.

**Bad beat:** Perder con una mano que está estadísticamente muy por delante de la mano que acaba ganando el bote.

**Bancar:** Invertir por un jugador para que pueda participar en un torneo o en una partida por dinero.

**Bankroll:** Es todo el dinero del que el jugador dispone para jugar al póker. Son los fondos que ha designado para el juego.

**Bet:** Apuesta.

**Botón o dealer:** Un marcador que indica la posición del último jugador en hablar antes de las ciegas.

**Burbuja:** Fase de juego de un torneo en la que unos pocos jugadores deben ser eliminados antes de llegar a los puestos con premio.

**Call:** La acción de igualar una apuesta o una subida.

**Cartas comunitarias:** Cartas comunitarias o de mesa son aquellas cartas que se reparten boca arriba en la mesa y que cualquier jugador podría usar. En Texas Hold'em, por ejemplo, las tres cartas del *flop*, la carta del *turn* y la carta del *river* son las cartas comunitarias.

**Ciegas (ciega grande y ciega pequeña):** Las apuestas obligatorias rotativas que realizan los dos jugadores de la mesa que se encuentran a la izquierda del botón, diseñadas para incentivar la acción. La ciega pequeña siempre es la mitad de la ciega grande y en la modalidad de póker de Heads Up (uno contra uno) la ciega pequeña también es el botón.

**Estructura de premios:** Determina cómo se reparte el dinero destinado a premios entre los ganadores del torneo.

**Flip (o coin flip):** Una situación en la que dos jugadores han apostado todo su *stack* en el bote y sus probabilidades de ganar son aproximadamente del 50 % cada uno (por ejemplo dos cartas altas contra una pareja inferior, como As y Rey ante dos nueves).

**Flop:** Las tres primeras cartas comunitarias que forman la mesa.

**Fold:** Renunciar a una mano dejando de mostrar interés en el bote actual.

**Kicker:** Una carta que por sí sola no determina el valor de la mano, pero que puede ser usada para desempatar dos manos con el mismo valor.

**Pagar la apuesta:** Igualar la cantidad que ha decidido apostar nuestro rival.

**Posición:** Un jugador se dice que tiene posición sobre otro si habla después en las rondas de apuestas. Tiene la ventaja de conocer qué ha decidido hacer su oponente, y por lo tanto cuenta con más información.

**Raise (subir):** Subir una apuesta ya existente.

**Rango:** Todas las posibles manos que consideras que un rival podría tener en una determinada situación.

**River:** Es la quinta y última carta comunitaria que se reparte, después del *flop* y el *turn*, y a la que sigue una última ronda de apuestas y, si fuera necesario, el *showdown*.

**Satélite:** Torneo en el que los participantes, con una inversión moderada, pueden ganar una entrada a un torneo mayor.

**Showdown:** En caso de que quede más de un jugador interesado por el bote después de la última ronda de apuestas, cuando estos exponen y comparan sus manos para determinar quién gana.

**Stack:** El total de fichas o dinero que un jugador tiene en juego en un momento dado.

**Tell:** Un cambio perceptible en el comportamiento de un jugador que podría darnos una pista acerca de la fuerza de la mano que lleva.

**Tilt:** La decepción emocional, confusión mental o frustración que invade a un jugador de manera que desarrolla una estrategia de juego subóptima y que resulta en un juego con muchas fisuras.

**Turn:** Es la cuarta carta que se reparte dentro de las cinco comunitarias.

**Varianza:** La medida estadística de cómo los resultados actuales difieren de la expectativa.

**NO PODEMOS ESPERAR A JUGAR SOLO LAS BUENAS MANOS PORQUE  
TAL VEZ NO LLEGUEN A TIEMPO.**



**Siempre he pensado que para triunfar en la vida hacía falta una de estas tres cosas: ser el mejor, el primero o el único. Leo tiene las tres.**

RISTO MEJIDE, publicista y escritor

**En un libro tan apasionante como una buena partida de póker, Leo nos enseña a jugar bien nuestras cartas para ganar también en la vida.**

NATIVEL PRECIADO, periodista y escritora

**Leyendo a Leo es fácil identificar situaciones en las que este libro puede resultar útil: se trata de aquellos casos del pasado en los que tomamos una mala decisión y por eso los recordamos. Es entonces cuando uno desearía haber leído antes este libro.**

CLEMENTE ALONSO, triatleta profesional, entrenador personal y médico

**En el póker y en la vida, la toma de decisiones es fundamental porque somos el resultado de las decisiones que tomamos, y Leo sabe potenciar ese proceso de pensamiento de una manera realmente útil y apasionante.**

JUAN ROSELL, triatleta profesional, entrenador personal y médico

**Leo Margets** (Barcelona, 1983) es licenciada en Business Studies (Roehampton University of Surrey, Londres), máster en Dirección de Empresas de Comunicación (Universitat Pompeu Fabra) y máster en Ciencias del Comportamiento (Paul Ekman International).

Jugadora de póker profesional desde 2007, ya en 2008 ganó el Campeonato Universitario de Póker y en 2009 se hizo con el título de Campeona del Mundo en las World Series of Poker de Las Vegas. Es autora del libro autobiográfico *La reina del póker* y de los manuales *Cómo jugar y ganar al póker* y *Jugar y ganar al póker para torpes*, y fundadora de The Mindset Factory, una consultoría que ofrece herramientas basadas en el conocimiento experto del póker y del deporte de élite para mejorar las competencias empresariales.

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

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



@leomargets



leo\_margets



Leo Margets

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.

Para más información, póngase en contacto con:

[edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com](mailto:edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com)

Edición en formato digital: febrero de 2017

© 2017, Leonor Margets Pérez

© 2017, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Yolanda Artola

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16029-98-3

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

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

Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[1] Al final del volumen, en los apéndices, figuran las reglas y un glosario del póker para aquellos que no estén familiarizados con el juego.

[2] Las 52 posibles maneras de que te repartan la primera carta y las 51 posibles maneras de que te repartan la segunda carta ofrecen 1.326 combinaciones posibles, pero, puesto que en este juego los palos no tienen valor relativo —As y Jota del mismo palo es de igual valor que As y Jota de distinto palo antes de las comunitarias—, entonces decimos que hay 169 manos iniciales distintas, que es el resultado de sumar 13 parejas, 78 manos del mismo palo y 78 de distinto palo.

[3] Hay agencias que cobran una comisión equivalente a una mensualidad al nuevo inquilino, y otras que cobran esa misma comisión tanto al inquilino como al propietario.

[4] Abordaré más adelante qué es el metajuego y por qué es muy importante tenerlo presente cuando te enfrentas a rivales conocidos.

[5] Tú, chica...Para ser mujer no está mal lo que conseguiste el año pasado, pero hoy no te funcionará; es la última ficha que me ganas y voy a ganarte me cueste lo que me cueste.

[6] Véase: [https://www.youtube.com/watch?v=sbE\\_-F3k9bA](https://www.youtube.com/watch?v=sbE_-F3k9bA).

[7] En este caso, As de trébol y Rey de picas (AtKp) ante As de picas y Rey de tréboles (ApKt) en la que las comunitarias traen cuatro tréboles y gana color al As.

# Índice

¡Juega bien tus cartas!	2
Introducción. ¿Quién soy y cómo he llegado aquí?	8
1. ¿Qué es el póker?	11
El póker, un microcosmos de la vida	12
¿Habilidad o suerte?	13
Actuar bajo la incertidumbre	17
¿Estás arriesgando lo suficiente?	18
El análisis de costes y beneficios no siempre funciona	19
Tomar decisiones con expectativa positiva	20
Desgraciadamente, somos irracionales...	21
El valor esperado	22
Aprovechando cualquier ventaja	24
Situaciones arriesgadas y con valor esperado positivo	26
Un jugador de póker emprendedor	27
¿Cómo ganar dinero con el valor esperado?	28
Un análisis en términos de valor esperado	29
Una herramienta de negociación	30
2. El póker como escuela de vida: la transferencia de habilidades	33
La gestión de banca	33
La gestión de banca y el capital de un negocio	35
¿Cómo gestionar la banca?	36
Los períodos duros no duran siempre, los jugadores duros sí	37
La motivación	38
La confianza	42
El autoconocimiento	45
La paciencia	50
La disciplina	53
El pensamiento lógico y crítico	58
Iniciativa y agresividad	63
La planificación	66
La adaptación	69
Despersonalizar el conflicto	71
La determinación y la concentración	74
La resiliencia	78
Tomar perspectiva	79

La gestión de la energía y la búsqueda del «sweet spot»	79
<b>3. Póker y comunicación</b>	<b>82</b>
La imagen lo es todo	82
El metajuego	86
Observación y adaptación	86
Los niveles de pensamiento	87
Leer a las personas: evaluar la veracidad y credibilidad	91
«Poker face»	96
Competencias emocionales	98
¿Y si solo quiero divertirme?	102
La fuerza del engaño: el farol	102
El farol en el póker y en la vida	105
<b>4. Aplicar lecciones del póker en distintos ámbitos de nuestra vida</b>	<b>108</b>
La toma de decisiones	108
Consecuencia y motivación	110
La vida es un juego de información imperfecta	112
La importancia del feedback inmediato	113
Bienvenidos a la guerra	114
Perder batallas para ganar la guerra	117
El restaurante más barato del mundo	118
El póker y Wall Street	119
¿Cómo trasladar las habilidades del póker a la bolsa?	121
Un juego mental	121
Un apunte personal acerca de la analogía entre póker y empresa	122
<b>5. El éxito, el fracaso y la maestría</b>	<b>126</b>
<b>APÉNDICES</b>	<b>130</b>
Apéndice A: Las reglas	131
Apéndice B: Clasificación de las manos	133
Apéndice C: La posición	137
Apéndice D: Glosario	139
Sobre este libro	142
Sobre Leo Margets	143
Créditos	144
Notas	145