

**Cómo conseguir sabiduría para el trabajo
y la vida a partir de 50 libros clave**

50

LIBROS CLAVE

para

VIVIR MEJOR

Incluye:

STEPHEN COVEY, MICHAEL DELL, BENJAMIN FRANKLIN
BALTASAR GRACIAN, NAPOLEÓN HILL, SPENCER JOHNSON
NELSON MANDELA, SUN TZU, SAM WALTON, JACK WELCH
ANDREW CARNEGIE, HENRY FORD, KEN BLANCHARD

Tom Butler-Bowdon

 **Amat**
editorial

50 libros clave para vivir mejor

Cómo conseguir sabiduría para el trabajo
y la vida a partir de 50 libros clave



Si desea recibir información gratuita sobre nuestras publicaciones, puede suscribirse en nuestra página web:

www.amateditorial.com



o, también, si lo prefiere, vía email:
info@amateditorial.com

Síguenos en:



Tom Butler-Bowdon

50 libros clave para vivir mejor

Cómo conseguir sabiduría para el trabajo
y la vida a partir de 50 libros clave



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Autor: Tom Butler-Bowdon

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por Nicholas Brealey Publishing, London y Boston, con el título: *50 Success Classics*

Traducción: *Eduard Sales*

Diseño cubierta: *XicArt*

© 2004 Tom Butler-Bowdon

y para la edición en lengua castellana

© Amat Editorial, 2014 (www.profiteditorial.com)

Profit Editorial, S. L., Barcelona, 2014

ISBN digital: 978-84-9735-762-3

Fotocomposición gama, s.l.

Depósito Legal: B-20.106-2014

Producción del ebook: booqlab

Referencias

Sobre el autor

Tom Butier Bowdon es Licenciado en Política e Historia por la Universidad de Sídney y posee un Máster en Economía Política Internacional por la Escuela de Economía de Londres. Durante la década de los 90, Bowdon trabajó como asesor de la New South Wales Cabinet Office de Sídney. Después de pasar un año estudiando en Londres, Bowdon regresó a Australia donde empezó a escribir sobre los clásicos de la literatura de autoayuda. Actualmente, Tom Butier Bowdon dirige Butler-Bowdon.com desde su sede en Oxford (Reino Unido).

[Más información sobre Tom Butier Bowdon](#)

Sobre el libro

Las ideas principales de los 50 autores más vendidos de todos los tiempos en la autoayuda. Obtenga los conceptos clave en un breve recorrido por los 50 libros más importantes que han ayudado a millones de personas a conseguir sus objetivos personales y profesionales. Conviértase en un líder y saque provecho de los pensadores más influyentes cómo: WARREN BENNIS, KEN BLANCHARD, SPENCER JOHNSON, HENRY FORD, ABRAHAM LINCOLN y NELSON MANDELA, entre otros. Descubra qué se requiere para conseguir la auténtica prosperidad con "El hombre más rico de Babilonia", "Padre rico, padre pobre" o "Una mente millonaria", entre otros títulos. Alcance su potencial con los secretos que conducen al éxito en el trabajo y la vida cotidiana con "El arte de la guerra", "Empresas que sobresalen" o "¿Quién se ha llevado mi queso?", y descubra su fuerza interior a través de las obras clave sobre éxito y desarrollo personal como "La Magia del creer", "El secreto de las edades" o "La Magia de pensar a lo grande", entre muchos otros beneficios que aporta esta obra.

[Más información sobre el libro y/o material complementario](#)

Otros libros de interés

The screenshot shows the homepage of the Amat editorial website. The header features the Amat logo and navigation links. The main content area displays a grid of book covers with brief descriptions and prices. A sidebar on the right lists categories like 'Autoayuda', 'Salud', and 'Religión'. The footer includes social media icons and contact information.

Amat editorial Libros para vivir mejor

Autoayuda **Salud** **Religión** **Libros** **Comics**

Comprender el libro **El hombre más rico de Babilonia** **Padre rico, padre pobre** **Una mente millonaria** **El arte de la guerra** **Empresas que sobresalen** **¿Quién se ha llevado mi queso?** **La Magia del creer** **El secreto de las edades** **La Magia de pensar a lo grande**

Autores **eBooks** **Los Más Vendidos** **Cómo Publicar** **Newsletter**

Mundo editorial **Vivir Mejor** **Facebook** **Twitter** **YouTube**

Índice

Agradecimientos

Introducción

1. Horatio Alger, *El harapiento Dick o la vida callejera en Nueva York con los limpiabotas* (1867)
2. Warren Bennis, *Cómo convertirse en un líder* (1989)
3. Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas* (1947)
4. Kenneth Blanchard y Spencer Jonhson, *El director de un solo minuto* (1981)
5. Edward Bok, *La americanización de Edward Bok: La autobiografía de un muchacho holandés cincuenta años después* (1921)
6. Claude M. Bristol, *La magia de creer* (1948)
7. Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett: Cómo se fabrica un capitalista americano* (1995)
8. Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* (1920)
9. Chin-Ning Chu, *Rostro impenetrable, corazón oscuro: El camino asiático hacia la prosperidad, las ganancias y el éxito* (1992)
10. George S. Clason, *El hombre más rico de Babilonia* (1926)
11. Robert Collier, *El secreto de las edades* (1926)
12. Jim Collins, *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otras no* (2001)
13. Russell H. Conwell, *Acres de diamantes* (1921)
14. Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy efectiva* (1989)
15. Michael Dell, *Directo de Dell: Estrategias que revolucionaron una industria* (1999)
16. Henry Ford, *Mi vida y obra* (1922)
17. Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* (1758)
18. W. Timothy Gallwey, *El juego interno del tenis* (1974)
19. John Paul Getty, *Cómo ser rico* (1961)
20. Les Giblin, *Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales* (1956)
21. Baltasar Gracián, *El arte de la sabiduría popular* (1647)
22. Earl G. Graves, *Cómo triunfar en los negocios sin ser blanco: Hablando claro sobre cómo triunfar en América* (1997)
23. Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* (1937)
24. Napoleon Hill y W. Clement Stone, *Éxito a través de una actitud mental positiva*

(1960)

15. Tom Hopkins, *La guía oficial para tener éxito* (1982)
16. Muriel James y Dorothy Jongeward, *Nacido para ganar: análisis transaccional con experimentos Gestalt* (1971)
17. Spencer Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente para enfrentarse a los cambios en el trabajo y en la vida diaria* (1998)
18. Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre: lo que los ricos enseñan a sus hijos sobre el dinero... ¡algo que las personas de clase media y baja no hacen!* (1997)
19. David S. Landes, *La prosperidad y la pobreza de las naciones: por qué algunas son tan ricas y otras tan pobres* (1998)
20. Abraham Lincoln (por Donald T. Phillips), *Lincoln sobre el liderazgo: estrategias ejecutivas para tiempos difíciles* (1992)
21. Jim Loehr y Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno: controlar la energía, y no el tiempo, es la clave de una buena actuación y la renovación personal* (2003)
22. Nelson Mandela, *La larga marcha hacia la libertad: la autobiografía de Nelson Mandela* (1994)
23. Orison Swett Marden, *Empujando adelante, o el éxito bajo las dificultades* (1894)
24. J.W. Marriott Jr, *El espíritu de servicio: el camino de Marriott* (1997)
25. Catherine Ponder, *Las leyes dinámicas de la prosperidad* (1962)
26. Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida: un programa de siete pasos para crear la vida que desea* (1998)
27. Anthony Robbins, *Poder ilimitado: la nueva ciencia del logro personal* (1986)
28. Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), *La manera de liderar de Eleanor Roosevelt: estrategias intemporales de la Primera Dama del Valor* (2002)
29. David J. Schwartz, *La magia de pensar a lo grande* (1959)
30. Florence Scovel Shinn, *La puerta secreta hacia el éxito*, (1940)
31. Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton: lecciones de liderazgo del gran explorador antártico* (2001)
32. Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* (2000)
33. Brian Tracy, *Máximo logro: Estrategias y habilidades que liberarán sus poderes ocultos para triunfar* (1993)
34. Sun Tzu, *El arte de la guerra* (siglo IV A.C.)
35. Sam Walton, *Hecho en América: mi historia* (1992)
36. Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* (1910)
37. Jack Welch, *Jack: directo desde las tripas* (2001)
38. John Whitmore, *Entrenarse para mejorar: hacer crecer a la gente, la actuación y el propósito* (1992)
39. Richard Wiseman, *El factor suerte: cambie su suerte y cambie su vida* (2003)
40. Zig Ziglar, *Nos vemos en la cima* (1975)

Agradecimientos

Tamara Lucas, por tu apoyo vital y tu inspiración, como siempre.

Noah y Beatrice Lucas, por vuestros valiosos ánimos, y Howard y Maurice Taylor, por el ordenador.

Marion Butler-Bowdon, por ser un gran modelo de éxito.

Nicholas Brealey, por tu compromiso con los cincuenta clásicos y por las puntualizaciones que han hecho de éste un mejor libro.

Terri Welch, por tus entusiastas y efectivos esfuerzos en márketing en Estados Unidos.

Sally Landsdell, por hacer realidad la edición de este libro con muchas sugerencias útiles.

Victoria Bullock, por tu inteligente promoción el libro en el Reino Unido.

Zoë Munro, por ayudar al éxito de éste y del anterior libro.

Ken Leeder, por el diseño de la cubierta que expresa propiamente el contenido.

Introducción

Deseamos el éxito casi tanto como necesitamos respirar. Desde el momento en que nacemos queremos hacer más, conseguir más y ser más. Aunque puede que tengamos una imagen mental del éxito como esforzarse mucho para alcanzar la perfección, en realidad es algo más natural. El éxito puede describirse como el valor de dejar salir los potentes sueños y potencialidades que ya habitan en nosotros, simplemente para dejar que vuelen. La mayoría de personas no lo hace porque parece algo peligroso, se aparta de la rutina. Sin embargo, los que han decidido seguir este camino lo ven simplemente como el camino de la vida más normal. Les resulta algo familiar, algo que debería ser la experiencia de todo el mundo.

A veces, las ganas de más nos son extirpadas por la educación o la cultura que recibimos, con lo que quizás usted se haya sentido impelido a rebajar sus expectativas y conformarse con una vida menos extraordinaria. Sin embargo, si recientemente ha notado resurgir su deseo de tener éxito, éste es su libro.

El auténtico logro

Mi anterior libro, «50 Self-Help Classics» («50 Clásicos de auto-ayuda»), trataba sobre la búsqueda de la auténtica felicidad y el sentido de un objetivo. «Cincuenta libros clave para el éxito» trata sobre el *logro* auténtico o significativo.

Sólo usted sabrá si ha conseguido sus objetivos en la vida. Algunas personas pasan sus vidas subiendo una escalera, parafraseando a Joseph Campbell (véase «50 Self-Help Classics» («50 Clásicos de autoayuda»)), para acabar dándose cuenta de que estaba apoyada en el muro equivocado. Es por eso por lo que se usa el término auténtico: hacer algo o llegar a ser algo que exprese su plena personalidad y sus habilidades de la manera más noble. El éxito no es un suceso o un resultado aislado, sino una expresión de lo mejor que hay dentro de usted. El mundo nos proporciona posibilidades infinitas para hacerlo más eficiente, más humano y más hermoso. Depende de usted encontrar su hueco.

El logro auténtico no tiene que ver con el hecho de ganar por ganar. Tal y como dice Timothy Gallwey:

«Ganar es superar obstáculos para alcanzar un objetivo, pero el valor de ganar sólo es tan bueno como el valor del objetivo alcanzado.»

Conviene distinguir entre una compulsión por tener éxito por el simple hecho de ganar y el deseo de logros perdurables que enriquecerán su vida y las vidas de los demás. El éxito auténtico y duradero utiliza los recursos del mundo para conseguir el máximo efecto y con el mínimo derroche.

Características de la gente con éxito

¿Qué hace que una persona tenga éxito? ¿Qué le motiva, que la hace próspera, un gran líder? Estas preguntas auspiciaron la escritura de cada una de las obras comentadas en este libro, y es posible sacar algunas conclusiones que nos sirvan como respuestas. La siguiente lista es breve y parcial, pero puede que abra su apetito para descubrir por sí mismo algunos de los principios del éxito.

Optimismo

Optimismo es poder. Éste es un secreto descubierto por todas aquellas personas que triunfaron contra todo pronóstico. Nelson Mandela, Ernest Shackleton y Eleanor Roosevelt admitieron que lo que les hizo superar las épocas difíciles fue la capacidad de concentrarse en lo positivo. Entendieron lo que Claude Bristol llamó «la magia de creer». Sin embargo, los grandes líderes también tienen una inusual habilidad para afrontar la cruda realidad creando un solo atributo poderoso: una mentalidad fuertemente optimista.

La gente optimista tiende a triunfar no simplemente porque crean que todo saldrá bien, sino porque la expectativa de éxito la hace trabajar más duramente. Si esperamos poco, ni siquiera nos sentiremos motivados para intentarlo.

Un objetivo, propósito o visión definida

El éxito requiere una concentración de esfuerzo. La mayoría de las personas dispersan sus energías en demasiadas cosas y por lo tanto fracasan a la hora de destacar en cualquier cosa. En palabras de Orison Swett Marden:

«El mundo no le pide que usted sea un abogado, un ministro, un médico, un granjero, un científico o un comerciante; no le dicta lo que debe hacer, pero sí que le

pide que usted sea un maestro en aquello que decida llevar a cabo.»

Así que para tener éxito, debe tener altos objetivos y perseguir obstinadamente su realización.

Buena voluntad para trabajar

La gente que tiene éxito quiere comprometerse con un trabajo duro en la causa de algo maravilloso. La mejor parte del genio son los años de esfuerzo invertido para solucionar un problema o encontrar la perfecta expresión de una idea. Con el trabajo duro usted adquiere conocimientos sobre sí mismo que la holgazanería nunca revelará.

Una ley del éxito es que, una vez se ha conseguido, puede hacer que esa situación sea más fácil de mantener. Como dicen, «nada tiene tanto éxito como el éxito».

Disciplina

El éxito perdurable se construye a base de disciplina, una apreciación de que debe darse órdenes a usted mismo y obedecerlas. Igual que ocurre con el interés compuesto, este tema puede ser aburrido, pero sus resultados a largo plazo pueden ser espectaculares.

Los que han conseguido grandes logros saben que igual que el universo se compone de átomos, el éxito está hecho a base de minutos; son maestros a la hora de utilizar su tiempo.

Una mente integrada

La gente con éxito tiene una buena relación con su mente inconsciente o subconsciente. Confían en su intuición, y como las intuiciones suelen ser correctas, parecen tener más suerte que otras personas. Han descubierto uno de los grandes secretos del éxito: cuando uno confía en que lo hará, la mente no-racional solventa problemas y crea soluciones.

Lectura prolífica

Observe los hábitos de la gente con éxito y encontrará que suelen ser grandes lectores. Muchos de los líderes y autores incluidos en este libro atribuyen al momento clave de

sus vidas el hecho de haber escogido un libro en particular. Si puede leer sobre los logros de aquellas personas a las que usted admira no podrá evitar elevar sus propias visiones. Anthony Robbins señaló que «el éxito deja pistas», y leer es una de las mejores maneras de absorber dichas pistas.

La curiosidad y la capacidad de aprender son vitales para obtener logros, tal y como dice la frase «los líderes son lectores». La persona que busque el crecimiento, como dice Dale Carnegie, «debe empapar y broncear su mente constantemente en las tinajas de la literatura».

Asumir riesgos

Cuanto más grande sea el riesgo, mayor será el éxito potencial. Si no se arriesga nada, no se gana nada. Sea activo.

Percatarse del poder de la esperanza

Las personas con éxito esperan lo mejor y generalmente lo consiguen porque las esperanzas poseen una manera de proporcionarle a usted su equivalente material.

Ya que su vida se corresponde bastante con las esperanzas que tiene de ella, la persona que tiene metas argumentará: ¿Por qué no pensar a lo grande, en vez de pensar en poca cosa?

Maestría

Las personas avanzadas pueden hacer que cualquier situación se convierta en una ventaja. Son «dueños de sus almas, capitanes de sus destinos».

Cuando otras partes se ven implicadas, buscarán soluciones en las que las ganancias sean las máximas para todos. En palabras de Catherine Ponder:

«No tienes que transigir en la vida, si lo que quieres es deshacerte de la idea de transigir.»

Madurez

Los logros significan muy poco si no tenemos éxito *como personas*. Las capacidades de amar, saber escuchar y aprender son vitales para nuestro propio bienestar, y sin ellas es difícil tener las relaciones satisfactorias que necesitamos tanto para renovarnos como para inspirar los logros.

Un paseo rápido por la literatura

A continuación se incluye una lista de obras que se comentan en este libro, divididas en cuatro categorías:

- Motivación
- Incrementar su potencial
- Prosperidad
- Liderazgo

Motivación

Horatio Alger, *El harapiento Dick*

Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas*

Claude M. Bristol, *La magia de creer*

Robert Collier, *El secreto de las edades*

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy efectiva*

Les Giblin, *Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales*

Napoleon Hill y W. Clement Stone, *Éxito a través de una actitud mental positiva*

Tom Hopkins, *La guía oficial para tener éxito*

Orison Swett Marden, *Empujando adelante*

Anthony Robbins, *Poder ilimitado*

David J. Schwartz, *La magia de pensar a lo grande*

Florence Scovel Shinn, *La puerta secreta hacia el éxito*

Brian Tracy, *Máximo logro*

Zig Ziglar, *Nos vemos en la cima*

Cuando pensamos en los textos sobre el éxito a menudo son los clásicos motivacionales lo primero que nos viene a la mente, y los títulos en esta selección representan el desarrollo histórico del género.

Horatio Alger y Orison Swett Marden fueron los precursores del moderno movimiento sobre el éxito en el siglo XIX, Alger con sus historias entretenidas e instructivas sobre chicos pobres que salieron adelante, y Marden con su tratamiento

enciclopédico del éxito basado en las vidas de grandes personas. Estos escritores prolíficos elevaron las visiones de un par de generaciones, pero lo que puede ser sorprendente es cómo siguen inspirándonos hoy en día. Si usted es poco entusiasta sobre las obras contemporáneas sobre el éxito, estos libros de la vieja escuela sobre el éxito son una buena mina. En la década de 1920, la exploración del poder de la mente llevada a cabo por Robert Collier fue precursora de la obra de Napoleon Hill, y los libros de Florence Scovel Shinn, extraordinarios en la manera que proporcionan una tranquilidad de espíritu en épocas de desafío, empezaron a encontrar ávidos lectores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la gente centró sus pensamientos de manera natural hacia la prosperidad y «salir adelante». Millones de personas no habían tenido la oportunidad de recibir una educación avanzada y tuvieron que espabilarse por sus propios medios. Se inspiraron en títulos como «How I Raised Myself from Failure to Success in Selling» (Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas, 1947), de Frank Bettger, una obra que con sus principios de venta intemporales aún es leída por mucha gente hoy en día. Publicado un año más tarde, la meditación idiosincrásica de Claude Bristol sobre «creer en el éxito», «The Magic of Believing» (La magia de creer), también ha tenido una sorprendente resistencia. Pero quizás el libro con más éxito del periodo de posguerra, aunque no fue publicado hasta 1959, fue «The Magic of Thinking Big» (La magia de pensar a lo grande), de Schwartz. Sus referencias son en su mayor parte a la vida corporativa de la América suburbana de la década de 1960, pero su idea universal que dice que «el tamaño de tu éxito se mide por el tamaño de tu creencia» se convirtió rápidamente en uno de los hitos en el campo motivacional.

Aunque las clases de oratoria de Dale Carnegie llevaban circulando tiempo, no fue hasta las décadas de 1970 y 1980 en que el éxito se convirtió en una industria en sí misma, impulsada por seminarios y best-sellers. Figuras como Zig Ziglar, Denis Waitley, Jim Rohn, Og Mandino, Tom Hopkins y Brian Tracy se convirtieron en los pilares de la profesión motivacional.

Al final de la década de 1980, Stephen Covey, que había estudiado 200 años de literatura sobre el éxito para realizar su doctorado, publicó «The 7 Habits of Highly Effective People» (Los siete hábitos de la gente muy efectiva). Su desarrollo personal basado en los caracteres al estilo de un libro de negocios atrajo a un público enorme, y se podría decir que Covey revivió el género sobre el éxito y le proporcionó una nueva vida. Mientras tanto, un joven de California llamado Anthony Robbins cautivaba al público con sus entusiastas técnicas sobre el cambio. Su primer best-seller, «Unlimited Power» (Poder ilimitado), se inspiró en la emergente ciencia de la programación neurolingüística, y continúa siendo actualmente su gurú más conocido.

Finalmente, aunque sus mensajes simples no requieren un comentario a fondo, deben mencionarse las siguientes obras: el famoso «A Message to Garcia» (Un mensaje para García), de Elbert Hubbard, un breve informe sobre un acto de heroísmo militar que inspira al lector a «hacer el trabajo a toda costa»; y «The Strangest Secret» (El secreto

más extraño, 1956), de Earl Nightingale, una de las grabaciones orales más vendidas de la historia, que hace alusión a una de las grandes leyes del éxito. Los estudiantes de éxito deberían sin duda considerar el hecho de añadir ambos libros a su biblioteca.

Incrementar su potencial

Chin-Ning Chu, *Rostro impenetrable, corazón oscuro*

Jim Collins, *De bueno a excelente*

W. Timothy Gallwey, *El juego interno del tenis*

Baltasar Gracián, *El arte de la sabiduría popular*

Earl G. Graves, *Cómo triunfar en los negocios sin ser blanco*

Muriel James y Dorothy Jongeward, *Nacido para ganar*

Spencer Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso?*

Jim Loher y Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno*

Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida*

Sun Tzu, *El arte de la guerra*

John Whitmore, *Entrenarse para mejorar*

Richard Wiseman, *El factor suerte*

Necesitamos estar motivados para alcanzar el éxito, pero una vez conseguido requiere una sabiduría poco común. Estos libros descubren algunos de los factores e ideas que pueden ayudarle a conseguir su potencial.

«Who Moved My Cheese?» (¿Quién se ha llevado mi queso?), de Spencer Johnson, hace énfasis en la necesidad de afrontar los cambios e incluso provocarlos si lo que usted quiere es estar en la cresta de la ola, mientras que Jim Collins le recuerda a través de su estudio de grandes empresas porqué no es suficiente ser meramente excelente, usted debe ser el mejor en su campo. «The Luck Factor» (El factor suerte), de Richard Wiseman, presenta algunas pruebas nuevas estimulantes para apoyar esta teoría de que la buena suerte no es producto del azar, sino que se puede provocar adoptando ciertas actitudes y rasgos de la personalidad.

El «coaching» (entrenamiento) personal es un fenómeno relativamente nuevo que promete aumentos sustanciales en la productividad y el bienestar. Aquí se tratan dos de las obras básicas en este campo, «The Inner Game of Tennis» (El juego interno del tenis), de Timothy Gallwey, y «Coaching for Performance» (Entrenarse para mejorar), de John Whitmore. También existen dos títulos destacables sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida de la planificadora familiar Cheryl Richardson y los entrenadores deportivos Jim Loher y Tony Schwartz.

Cuando se publicó en 1992 la obra de Chin-Ning Chu «Thick Face, Black Heart» (Rostro impenetrable, corazón oscuro) sacudió la sabiduría occidental convencional sobre cómo tener logros, y cualquier estudiante serio del tema del éxito debería leerlo.

Igualmente, el antiguo «Art of War» (El arte de la guerra), que a pesar de su título es una obra filosófica, puede aportar al lector un valioso esquema mental sobre el hecho de quedar empatados en la victoria para conseguir objetivos serios. Ambos títulos son una alternativa bienvenida a la familiar dieta occidental de los consejos sobre el éxito.

Prosperidad

George S. Clason, *El hombre más rico de Babilonia*
Russell H. Conwell, *Acres de diamantes*
Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia*
John Paul Getty, *Cómo ser rico*
Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza*
Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre*
David S. Landes, *La prosperidad y la pobreza de las naciones*
Catherine Ponder, *Las leyes dinámicas de la prosperidad*
Thomas J. Stanley, *La mente millonaria*
Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico*

Los títulos sobre la prosperidad y la abundancia siempre han sido una parte importante en la literatura sobre el éxito. Benjamin Franklin conocía el motivador poder del dinero ya en 1758, cuando «The Way to Wealth» (El camino a la abundancia) fue publicado por vez primera en uno de sus almanaques. Con una fuerte influencia puritana, el libro hacía apología del ahorro, el trabajo duro y la idea de que «el tiempo es dinero».

Mucho más recientemente, en su amplio «The Wealth and Poverty of Nations» (La prosperidad y la pobreza de las naciones), David Landes enumera unos atributos similares entre aquellas naciones que han prosperado. Algunos países, como algunas personas, han nacido con más suerte que otros en términos de recursos, pero aquellos que han generado abundancia a través de sus propios medios están entre los primeros puestos de la lista. John Paul Getty, por ejemplo, era hijo de un rico empresario petrolero, pero tal y como revela su autobiografía, invirtió estas circunstancias meramente buenas en un imperio masivo que dejó un legado filantrópico importante.

«The Millionaire Mind» (La mente millonaria), de Thomas Stanley, es una fascinante mirada a los hábitos y actitudes de cientos de individuos ricos, la mayoría de los cuales lo han conseguido por sí mismos. Stanley concluye que la habilidad de saber ver las oportunidades, más que la educación formal, es un ingrediente fundamental para el éxito financiero. «Rich Dad, Poor Dad» (Papá rico, papá pobre), de Robert Kiyosaki, señala que la diferencia entre ser rico o pobre a menudo se reduce a si alguien realiza el esfuerzo de desarrollar algún tipo de inteligencia financiera. Sobre este tema, aún en boga después de 70 años, está «The Richest Man in Babylon» (El hombre más rico de Babilonia), de George Clason, una obra que ha

enseñado a millones de personas cómo construir una fortuna a través de «pagarte a ti primero».

Una aproximación más espiritual al éxito financiero está expresada en los escritos de Wallace Wattles y Catherine Ponder, que ofrecen una imagen del mundo como un lugar esencialmente abundante que recompensa a aquellos que aprecian este hecho. Influidos por las enseñanzas del Nuevo Pensamiento, estos autores aportan un camino más calmado, y quizás más enriquecedor, hacia la abundancia centrado en «manifestar nuestros buenos valores».

La obra de Napoleon Hill «Think and Grow Rich» (Piense y aumente su riqueza), que destaca por méritos propios, hay quien dice que se trata del mejor manual sobre el éxito. El producto de 20 años de investigaciones y la condensación que supone el monumental «Law of Success» (La ley del éxito) fue publicado por primera vez en la América de la posdepresión, aunque su enfoque sobre la abundancia fabulosa continúa inspirando a los empresarios de hoy en día. La mezcla de ideas prácticas y espirituales y la prosa de buena factura lo convierten en una obra irresistible.

Liderazgo

Warren Bennis, *Cómo convertirse en un líder*

Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, *El director de un solo minuto*

Edward Bok, *La americanización de Edward Bok*

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett*

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie*

Michael Dell, *Directo de Dell*

Henry Ford, *Mi vida y obra*

Abraham Lincoln (por Donald T. Phillips), *Lincoln sobre el liderazgo*

Nelson Mandela, *La larga marcha hacia la libertad*

J.W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio*

Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), *La manera de liderar de Eleanor Roosevelt*

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton*

Sam Walton, *Hecho en América*

Jack Welch, *Jack*

Los textos sobre el liderazgo tradicionalmente tratan de gente en particular sólo para ilustrar una teoría. Mientras que la lista anterior incluye «On Becoming a Leader» (Cómo convertirse en un líder), una valiosa obra escrita por un teórico eminente sobre el liderazgo, es más interesante y quizás más valioso echar un vistazo a las vidas de los líderes actuales.

Del mundo de la industria, «The Autobiography of Andrew Carnegie» (La autobiografía de Andrew Carnegie) se ha convertido en un clásico del logro personal, contando el ascenso de un pobre muchacho escocés que llega a ser un magnate del acero y un filántropo modelo. La obra de Ford «My Life And Work» (Mi vida y obra) es un informe que realmente se disfruta de una persona que empezó comparativamente tarde y que cambió el mundo siendo tanto un gran innovador como un maestro de la organización. Menos conocida es la autobiografía del premio Pulitzer Edward Bok, que muestra el meritorio progreso de un chico inmigrante holandés que se convirtió en uno de los editores líderes de América, así como un líder de opinión.

Haciendo un salto hasta el final del siglo XX, el relato punzante aunque humano de Jack Welch proporciona al lector una mirada avisgada en la vida en la cima de una enorme corporación, mientras que la biografía de Warren Buffett, a cargo de Roger Lowenstein, ofrece una estupenda mirada de un hombre que recientemente ha aparecido en lo más alto de la lista de la revista Fortune de las «25 personas más poderosas en el mundo de los negocios». Otros libros de Sam Walton, Michael Dell y Bill Marriott aumentan la lista de grandes líderes contemporáneos del mundo de los negocios.

Otros libros que se centran en lo que podemos aprender de la experiencia en liderazgo de figuras bien conocidas son «Lincoln on Leadership» (Lincoln sobre el liderazgo), de Donald T. Phillips, «Shackleton's Way» (El modo de Shackleton), de Margot Morrell y Stephanie Capparell, que explica el apasionante relato de la expedición antártica llamada Endurance (resistencia) y sus lecciones aplicables a la vida en el mundo de los negocios, y el análisis de Robin Gerber del inspirador liderazgo de Eleanor Roosevelt.

Finalmente, aunque no menos importante, un libro escrito mientras su autor estaba en la cárcel: «Long Walk to Freedom» (La larga marcha hacia la libertad), la a menudo dolorosa historia de Nelson Mandela de una vida dedicada a la lucha para transformar una nación entera. Algo que creó el que quizás sea el líder más admirado de nuestros días.

Notas sobre el texto

La lista de clásicos de esta selección no es definitiva, pero espero que sea representativa de este género. Aunque todos estos libros han sido best-sellers, el mayor criterio para ser incluidos fue su impacto y renombre, o si llenaron un vacío en términos de un tema o persona en particular. Los libros de Shackleton, Lincoln y Eleanor Roosevelt, por ejemplo, puede que no sean los libros clásicos relacionados con su temática, pero son obras remarcables de un género relativamente nuevo que intenta extraer las lecciones sobre el liderazgo de las vidas de gente famosa.

Los líderes de los que se habla en este libro no son necesariamente marcadores para su propio éxito (generalmente no es una buena idea que usted se compare con otras personas), pero sus historias ilustran una «manera» de tener éxito que todo el mundo puede aplicar.

Algunos lectores notarán que la mayoría de los autores son masculinos. Esto es porque la mayoría de los gurús del éxito han sido hombres, y son ellos los que han escrito la mayor parte de la leyenda «cómo lo hice» en forma de autobiografías. Sin embargo, ya que las mujeres son una fuerza poderosa en el emergente campo del entrenamiento personal y la gran mayoría de las empresas están siendo fundadas por mujeres, es probable que esta situación cambie.

Dos notas finales:

- Con cada comentario hay un apartado en el que recomiendo obras similares. La mayoría se pueden encontrar en diversas partes del libro, pero debido a que hay un significativo cruce entre los campos de la autoayuda y el éxito, a veces quizás le remita a títulos que aparecieron en «50 Self-Help Classics» (50 clásicos de autoayuda. 50SHC).
- La mayoría de los comentarios contienen información diferenciada de cada autor. Las excepciones son aquellas que ya han presentado hechos de la vida del autor dentro del texto principal del comentario.

Así que, adelante con los clásicos. Espero que usted encuentre en estas obras tantas ideas útiles como yo he encontrado. Lo que aquí se ofrece es sólo una pequeña muestra de la literatura (las ideas principales, el contexto y el impacto de cada título), que se asienta en una tradición de crítica y revisión; no he realizado simples resúmenes de los libros. Los estudiantes del éxito querrán el banquete entero, no sólo el aperitivo, así que no dude en adquirir aquellas obras que le inspiren.

50 libros clave
para el éxito



1867

El harapiento Dick

«Pero Dick era demasiado sensible para no saber que había algo más que el dinero necesario para conseguir una posición respetable en el mundo. Sentía que era muy ignorante. De leer y escribir sólo sabía los rudimentos básicos, y eso, con un ligero conocimiento de aritmética, era todo lo que sabía de libros. Dick sabía que tenía que estudiar duro, y sentía pavor. Consideró el aprendizaje con más dificultades de las que realmente tenía. Pero Dick tenía un gran valor. Se propuso aprender, a pesar de todo, y decidió comprar un libro con el primer dinero que ganó.»

«“Espero, colega”, dijo el señor Whitney, “que usted prosperará y destacará en el mundo. Sabe que en este país libre la pobreza no es un obstáculo para el progreso de un hombre.”»

En resumen

Haga lo que haga, tendrá más éxito si lo hace con honestidad, justicia y al máximo de sus capacidades.

Lecturas similares

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* (Pág. 70)

Russell H. Conwell, *Acres de diamantes* (Pág. 106)

Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* (Pág. 134)

Orison Swett Marden, *Empujando adelante* (Pág. 238)

Samuel Smiles, *Autoayuda*, «50 Clásicos de autoayuda»

1

Horatio Alger

La ciudad de Nueva York de mediados del siglo XIX era un lugar horrible para muchos de sus habitantes. Áreas como Five Points (el escenario para la película «Gangs of New York») eran peligrosas y sucias, llenas de niños abandonados o rechazados. Muchos dormían de noche en la calle, y la mayoría llevaba ropas harapientas. Durante el día se dedicaban a la búsqueda y captura de cerillas, periódicos viejos, zapatos lustrados o birlaban carteras para poder conseguir dinero para comer. Las autoridades hacían muy poco para aliviar la situación, y en un célebre incidente un pilluelo callejero que estaba desnudo fue representado en un tribunal por la Sociedad para la Prevención de la Crueldad con los Animales.

Horatio Alger, el cronista de este mundo para un público que quizás hubiese preferido no saber que existía, no era neoyorquino. De hecho, creció confortablemente en un ambiente de clase media en Massachusetts y recibió una educación de escuela privada a la que siguieron estudios en Harvard (véase la introducción de Rychard Fink a la edición de 1962).

Aunque tenía algunos escritos publicados, «Ragged Dick, or Street Life in New York with the Boot-Blacks» (El harapiento Dick o la vida callejera en Nueva York con los limpiabotas) fue su primer best-seller, diseñando el modelo para multitud de novelas sobre «niño-pobre-acaba-triunfando» que tuvieron una influencia masiva en los jóvenes norteamericanos (Groucho Marx y Ernest Hemingway estuvieron entre aquellos que admitieron haber devorado la obra de Alger). Aquí daremos un vistazo al resumen de la historia y el lugar significativo que ocupa Alger en la literatura sobre el éxito.

La historia

En una época en la que el Central Park aún era una «accidentada extensión de tierra» revestida por cabañas de trabajadores, había un limpiabotas conocido como «el harapiento Dick». Su madre muerta y su padre estaba en alta mar. Dick pasa sus días sacando brillo a las botas de los hombres de negocios, sus tardes (si tiene algunas monedas) viendo obras baratas en el teatro Old Bowery, y sus noches en portales

envuelto en periódicos. Si está enfermo, irá al Newsboys Lodging House pagando seis centavos por noche y comprará una comida caliente y un café.

Después de una ganancia inesperada, Dick alquila una escuálida habitación que a él le parece todo un lujo. A cambio de la tutela, deja que otro chico, el espabilado y bien leído Henry Fosdick, comparta su habitación. Esta sociedad de automejora de dos personas es perfecta para ambos. Dick consigue una educación y Fosdick un lugar donde guarecerse del frío. Aunque deben pasar toda una serie de aventuras, los chicos encuentran una manera de tener éxito.

El relato se lee de un tirón, y el lector disfruta de la ilusión de Dick ante cosas tan simples como ropa nueva, abrir una cuenta corriente y comer un bistec. Tal y como deja claro Alger, Dick, que al final de este libro breve, se ha convertido en el señor Don Dick Hunter, es muy simpático. Se ha armado de valor e ingenio para equilibrar sus esfuerzos formales por ser respetable y, a pesar de las experiencias de primera mano de los mejores granujas y estafadores que la ciudad ofrece, es un eterno optimista.

A continuación van algunas de las lecciones de Alger sobre el éxito tal y como las aprendió el joven Dick.

Fabríquese su propia suerte

El gran cambio para Dick viene en un ferry que llega a Brooklyn. Ve caer un niño al agua y no se lo piensa ni un segundo antes de saltar, y de alguna manera se las arregla para poner al niño a salvo. El asustado padre, que no sabía nadar, está sorprendido de ver a su hijo con vida y le promete a Dick una recompensa. Más tarde, el hombre ofrece a Dick un trabajo en una gestoría, cobrando diez dólares a la semana, a menudo los ahorros de que disponía. ¿Un gran golpe de suerte? En realidad no, ya que el desinterés de Dick fue la causa de esta buena fortuna, y su diligencia por educarse a sí mismo cada noche significaba que podía ser contratado sin el mínimo atisbo de caridad.

La suerte llega a todas aquellas personas que aumentan sustancialmente las posibilidades de que esto ocurra.

Haga lo que haga, hágalo al máximo

La vida parece pedirnos que, aunque no nos guste lo que estemos haciendo, debemos hacerlo lo mejor que podamos antes de poder hacer otra cosa distinta. El harapiento Dick es sólo un limpiabotas, pero utiliza su «profesión» para ahorrar dinero, conocer una clase superior de gente y, por lo general, mejorarse a sí mismo.

Conviértase en un lector

Dick conoce al hijo de un hombre acaudalado y le muestra la ciudad durante un día. Más tarde, el padre del chico le dice a Dick que «en este país la pobreza no es un obstáculo para triunfar» y relata su propia ascensión desde un aprendiz de impresor a un hombre de negocios de éxito. Nota que había una cosa que sacó en limpio de la imprenta «que valoro más que el dinero». Cuando Dick le pregunta qué era eso, el hombre responde:

«El gusto por la lectura y el estudio. Durante mis horas libres mejoré gracias al estudio y adquirí buena parte de los conocimientos que ahora poseo. De hecho, fue uno de mis primeros libros lo que me proporcionó la pista del invento, el que fabriqué después. Así que ya ves, colega, que mis hábitos de estudio me recompensaron con dinero, así como también de otra manera.»

Sea ahorrador, pero generoso

Cuando Dick recibe una inesperada suma de 5 dólares, abre una cuenta corriente. La cantidad que crece le proporciona una gran fuente de seguridad y orgullo, ya que no tiene que seguir viviendo a salto de mata. Aunque está complacido de ser ahora un «capitalista», no duda en ayudar a un amigo necesitado. Fosdick, el chico con el que comparte alojamiento, quiere conseguir un trabajo de oficina en vez de dar brillo a los zapatos, así que Dick le proporciona la ropa adecuada. En otra ocasión ayuda a un colega que tiene la madre enferma.

Nunca engañe, robe o mienta

Aunque las tentaciones de cometer estos actos a menudo son grandes, Dick posee un código personal de que «robar es mezquino». Su sentido del honor y su «fair-play», que parece ingenuo a algunos individuos «sofisticados», al final demuestra ser la fuente de su éxito. Para alguien que vive al día, su creencia en «actuar correctamente» es de una visión de futuro remarcable. El personaje de Mr. Whitney le dice a Dick: «Recuerda que tu futura posición depende básicamente de ti mismo, y que será alta o baja si eliges que así sea».

La honestidad, que parece «anticuada» a la gran masa, es la base de todo éxito perdurable, ya que aporta un conocimiento de uno mismo.

No beba ni fume

Mucho antes de que las pruebas médicas demostraran que son hábitos perjudiciales, Alger denominaba el tabaco un «hábito asqueroso» que no daba dignidad alguna al fumador. Y beber, por supuesto, era aún peor. Era el enemigo de la frugalidad porque podía acabar con tus ahorros de una semana en una noche de juerga con el alcohol, y el enemigo de la industria porque las inevitables resacas afectaban al trabajo diario.

La medida parece arcaica hoy en día, pero los resultados en las vidas serían mejores sin incluso una moderada ingesta de alcohol. Para Alger, minaba la conducta, liaba la mente independiente y erosionaba la bondad.

Comentarios finales

A pesar de ser unos buenos cuentos interesantes que pueden ser inspiradores, la visión común de los libros de Horatio Alger es que son piezas históricas pintorescas con un mensaje simplista sobre cómo esforzarse y salir adelante. Pero es que el éxito *puede* ser simple si se tienen los elementos básicos de carácter personal y aspiración, aunque con el añadido de un poco de suerte.

Tal y como ha señalado Rychard Fink, cuando se publicó «Ragged Dick», los escritos de Herbert Spencer sobre «la supervivencia de los que mejor encajan» tuvo cierta influencia en América. Aunque la idea de éxito de Alger incluía un componente importante de responsabilidad social o camaradería, quizás consigamos hacer dinero, pero al final debe repercutir en la sociedad, tal y como hizo Andrew Carnegie financiando bibliotecas públicas. Con su voluntad de dar algo a los necesitados, Alger convierte a Dick en un ejemplo de capitalismo compasivo.

Muchos de los villanos de sus libros son chicos ricos que nunca tuvieron que hacer ningún esfuerzo para mejorar su carácter. El punto básico de Alger es que deberíamos esforzarnos para tener éxito no sólo para conseguir una fortuna, sino para adquirir tenacidad, disciplina, frugalidad y optimismo, cualidades que no se pueden comprar.

Horatio Alger

Nacido en 1832 en Revere, Massachusetts, con 14 años Alger fue enviado a un internado por su padre, un estricto ministro de la Iglesia Unitaria. Después entró en la universidad de Harvard a los 16 años. Allí disfrutó su estancia, quedando décimo en su clase de 62 alumnos y sacando buenas calificaciones en griego, latín, francés e italiano.

Al prohibírsele casarse con su novia del instituto, un descorazonado Alger desafió a su padre declarando su intención de convertirse en escritor. Accedió a ir a la facultad de teología, pero justo antes de graduarse escapó a París con algunos amigos y disfrutó de su atmósfera liberal. De regreso a América fue ordenado y se convirtió en un ministro de la Iglesia en Massachusetts, pero acabó marchando a Nueva York tras la sugerencia de William T. Adams, editor de «Student and Schoolmate». Las entregas semanales de «Ragged Dick» en esta publicación mensual para niños eran realmente populares, y una versión de la obra completa en tapa dura se convirtió en un best-seller. Alger fue una celebridad en Nueva York y estuvo en varios internados y comités para mejorar la suerte de los niños callejeros. Vivió durante muchos años en la Newsboys Lodging House y murió en 1899.

Otros libros de Alger (más de cien) son: «Strive and Succeed» (Esforzarse y triunfar), «Struggling Upward» (Luchando hacia arriba), «Bound to Rise» (Obligado a subir) y «From Canal Boy to President» (De chico del canal a presidente), sobre la vida del presidente asesinado James Garfield.

1989

Cómo convertirse en un líder

«Los líderes no tienen interés en probarse a sí mismos, sino un irreprimible interés en expresarse a sí mismos.»

«Lo que es cierto para los líderes es, para bien o para mal, cierto para cada uno de nosotros. Sólo cuando sabemos de qué estamos hechos y lo que queremos hacer con ello podemos empezar nuestras vidas, y debemos hacerlo a pesar de una involuntaria conspiración de la gente y los sucesos en contra nuestra.»

En resumen

El auténtico liderazgo se yergue en la plena expresión del potencial único de una persona.

Lecturas similares

Abraham Lincoln (por Donald T. Phillips), *Lincoln sobre el liderazgo* ([Pág. 218](#))

Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), *La manera de liderar de Eleanor Roosevelt* ([Pág. 270](#))

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton* ([Pág. 288](#))

2

Warren Bennis

Bennis es una figura importante en el estudio académico del liderazgo, pero también ha popularizado la materia a través de best-sellers. En 1985 fue el coautor de «Leaders» (líderes), basado en la observación y las entrevistas con 90 de los líderes de América, en un espectro que va desde el astronauta Neil Armstrong al fundador de los restaurantes McDonald's Ray Kroc. La conclusión del libro era que el liderazgo es más crucial de lo que sabemos, pero que puede ser aprendido por cualquier persona.

Mientras que «Leaders» es un clásico de los negocios que analiza la naturaleza del liderazgo, «On Becoming a Leader» (Cómo convertirse en un líder) es más personal, pregunta cómo se puede convertir el liderazgo en un hábito mientras a nuestro alrededor el mundo se vuelve borroso. El segundo libro es el producto de diálogos en más profundidad con un reducido grupo de personas, 28 en total, incluyendo al director de cine Sydney Pollack, la autora feminista Betty Friedan y el músico y fundador de A&M Records Herb Alpert.

¿Qué es un líder?

«On Becoming a Leader» aporta unas reflexiones muy interesantes. Quizás la más relevante, y el tema central del libro, es ésta: Los auténticos líderes no están interesados en proporcionarse cosas a sí mismos, sino que por encima de todo lo que quieren es *expresarse completamente*. Probarse a uno mismo implica una visión limitada o estática de uno mismo, mientras que los líderes, buscando continuamente su plena expresión, deben querer comprometerse con una reinención constante. Para los líderes de Bennis, la vida no es una competición, sino un florecimiento. La educación estructurada y la sociedad a menudo se interponen en el camino del liderazgo: «Lo que necesitamos saber se pierde con lo que se nos dice que deberíamos saber». El auténtico aprendizaje es el proceso de recordar lo que es importante para usted, y convertirse en un líder es, por lo tanto, el acto de convertirse cada vez más y más en el auténtico propio yo.

El liderazgo es un compromiso con la vida misma, porque requiere que nuestra visión única se cumpla, y eso normalmente implica la vida entera. Cuando la gente

protesta porque no pueden mandar, o no quieren mandar, normalmente piensan en dirigir y dar discursos. Pero el liderazgo es tan variado como la gente, y la cuestión principal no es si eso va a suponer una carga, sino cómo nos retamos para escapar de la mediocridad y la conformidad y realmente nos gobernamos a nosotros mismos.

Según Bennis, convertirse en un líder implica:

- Un aprendizaje continuo y una curiosidad insaciable.
- Una visión irresistible: los líderes definen primero su realidad (lo que creen que sea posible), y luego empiezan a «dirigir sus sueños».
- Desarrollar la habilidad de comunicar esa visión e inspirar a otras personas para que la sigan.
- Tolerar la incertidumbre y asumir riesgos: un grado de osadía.
- Integridad personal: conocimiento de uno mismo, candor, madurez y saber recibir críticas.
- Ser único, original: «Los líderes aprenden de otros, pero no son hechos por otros».
- Reinención: crear nuevas cosas a veces implica reinventarse uno mismo. Quizás usted puede estar influenciado por sus genes y el entorno, pero los líderes cogen todas sus influencias y crean algo único.
- Tomarse tiempo libre para pensar y reflexionar, lo cual aporta respuestas y produce soluciones.
- Pasión por las promesas de la vida: una creencia en lo mejor para usted y los demás.
- Ver el éxito en pequeñas y diarias dosis y alegrías, sin esperar años para que llegue el Gran Éxito.
- Usar el contexto de su vida, antes que rendirse a él.

¿Qué significa este último punto? Bennis cree que la vida del mundo de los negocios a finales del siglo XX tenía que ver básicamente con dirigir más que liderar, con gente y organizaciones centradas en pequeños asuntos y resultados a corto plazo. Su mensaje es: no sea más un producto de su contexto, de su particular espacio y tiempo.

Usted puede ver su contexto como el telón de fondo de su genio particular para desarrollarlo, o puede dejar que esclavice su mente. El camino de una persona «conducida» es un camino fácil de muchas maneras, ya que no requiere pensar demasiado. El camino de un líder se escoge conscientemente y puede suponer más retos, pero implica un potencial y una satisfacción infinitamente más grandes, por no mencionar una mejor salud. Para liderar, usted tiene que hacer una declaración de independencia contra la estimación de otras personas, la cultura o la edad. Tiene que decidir vivir en el mundo, pero fuera de las concepciones que existen sobre él. Los líderes no triunfan meramente según los términos de su cultura, sino que crean nuevos contextos, nuevas cosas, nuevas maneras de actuar y ser.

Algunos ejemplos

La integridad personal, una visión irresistible y la capacidad de disfrutar con el riesgo y la incertidumbre definen el liderazgo. Bennis utiliza el ejemplo del guionista y productor de televisión Norman Lear, el cual revolucionó la televisión norteamericana haciendo programas como «All in the Family» (Todo en familia) y «Cagney & Lacey». Por primera vez, las series de televisión reflejaban a gente real norteamericana en vez de cowboys, detectives y familias caricaturizadas. Lear vio un mundo que estaba deseando ser expresado, y lo expresó. Sus programas no sólo rompieron moldes, sino que tuvieron éxito año tras año.

En su valoración sobre los presidentes norteamericanos, Bennis ve a Johnson, Nixon y Carter como hombres dirigidos que proyectaron sus historias personales en el país que gobernaban. Roosevelt, Truman, Eisenhower y Kennedy, por otro lado, tenían el don de la reinvención personal y vivieron en el presente para remodelar el futuro de Estados Unidos. Lincoln fue quizás el presidente más grande, porque se centró en lo que en su época parecían sólo posibilidades remotas: acabar con la esclavitud y preservar la Unión. Sus ataques de profunda depresión personal no eran nada comparados con esas grandes causas.

Un mundo de líderes

La convicción de Bennis es que tenemos una imperiosa necesidad de líderes. Escribió «On Becoming a Leader» cuando el liderazgo económico norteamericano estaba siendo puesto seriamente en duda: ahora lo hemos olvidado, pero a finales de la década de 1980 parecía que por un momento Japón superaba a Estados Unidos en producción, abundancia e innovación.

Quizás Estados Unidos escuchó a Bennis y a otros teóricos del liderazgo, ya que el resurgimiento de la economía norteamericana se caracterizó por la obsesión por la innovación y la calidad, y la constatación de que las empresas salen adelante ayudando a sus empleados a alcanzar su máximo potencial. Se necesitó alguien de la talla de Bennis para remarcar la relación entre el conocimiento de uno mismo y el éxito empresarial, pero esto ya se está aceptando. El nuevo tipo de líder no está satisfecho con hacer un trabajo o dirigir una empresa, sino que se siente impulsado a encontrar una salida a su visión personal del mundo. Ahora, la única manera en que las empresas pueden atraer y conservar las mejores personas es ofreciéndoles algo más que dinero o prestigio: les ofrecen la oportunidad de hacer historia. Considere, por ejemplo, el lema del portal de Internet Amazon.com: «Trabaja duro, juega duro, cambia el mundo».

Comentarios finales

Bennis probablemente ha hecho tanto como cualquiera para hacer añicos el mito de que los líderes son héroes, que nacen y no se hacen. Por encima de todo, el liderazgo es una opción e implica que nos lideremos primero a nosotros mismos.

Vivimos en una democracia del liderazgo, en la que cada uno puede liderar en cierta manera. Cuanta más gente entienda lo que significa el liderazgo y se les enseñe a conseguir su potencial, se esperará que la competencia aumente a niveles ridículos. Sin embargo, la competencia es el resultado del esfuerzo de todos para conseguir lo mismo, mientras que las visiones personales son únicas. Convertirse en un líder es reclamar el poder y la confianza que provienen de ser un fuera de serie.

Este comentario está basado en la edición original de «On Becoming a Leader». Existe una edición aumentada y actualizada que quizás usted prefiera adquirir.

Warren Bennis

A los 19 años, Bennis era el comandante de infantería más joven entre los aliados que lucharon en Europa en la Segunda Guerra Mundial. De vuelta a Estados Unidos, al Antioch College, encontró en Douglas McGregor su mentor, el teórico innovador de la dirección, y también estuvo influenciado por Abraham Maslow. Después de estudiar la dinámica de grupos, escribió sobre nuevas formas organizativas y acuñó el término «adhocracia» como el opuesto a burocracia. Consiguió su doctorado en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT).

Bennis fue presidente de la Universidad de Cincinnati y vicepresidente ejecutivo de la Universidad Estatal de Nueva York, y ha estado en la facultad de la Escuela Sloan de Dirección del MIT, en las Universidades de Harvard y Boston, en la INSEAD y el Instituto Indio de Dirección en Calcuta. Otros de sus libros son «Organizing Genius» (Organizando el genio, 1997), «Coleaders: The Power of Great Partnerships» (Colíderes: el poder de las grandes sociedades, 1999) y la autobiográfica «An Invented Life» (Una vida inventada, 1993), y más recientemente «Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders» (Cretinos y colegas: cómo la época, los valores y los momentos determinados modelan a los líderes, 2002), junto a Robert J. Thomas. «On Becoming a Leader» se ha publicado en 13 idiomas.

Bennis es el fundador y profesor distinguido del Instituto del Liderazgo, la Escuela Marshall de Negocios, en la Universidad de California del Sur en Los Ángeles.

1947

«How I Raised Myself from Failure to Success in Selling» (Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas)

«Espero que pasará por alto y me perdonará por utilizar el pronombre personal “yo”. Si hay algo en este libro que suene como si estuviera jactándome de mí mismo, no es eso lo que pretendía. Y si parece que me haya jactado era más por la mella que estas ideas han hecho en mí y por el impacto que harán en cualquiera que las aplique.»

«Hablando de caminar una milla para conseguir un cigarrillo, cuando empecé como vendedor hubiese caminado muy a gusto de Chicago a Nueva York para conseguir un ejemplar de este libro, si hubiese estado disponible.» Dale Carnegie

En resumen

Cualquier persona que haya conseguido el éxito sabe cómo vender lo que ofrece. El entusiasmo y la organización son los elementos básicos en la venta.

Lecturas adicionales

Dale Carnegie, *Cómo hacer amigos e influir en la gente*, «50 Clásicos de autoayuda»

Les Giblin, *Cómo tener confianza y poder al tratar con la gente*, «50 Clásicos de autoayuda»

Tom Hopkins, *La guía oficial hacia el éxito* ([Pág. 184](#))

3

Frank Bettger

Frank Bettger fue una vez algo parecido a una estrella del béisbol, jugando en los St. Louis Cardinals. Una herida en el brazo acabó con su carrera deportiva, y sin ningún tipo de habilidad en especial, empezó a hacer ciclismo en las calles de su ciudad natal, Filadelfia, cogiendo entregas para una empresa de muebles.

Después de 2 tristes años en esta ocupación, intentó vender seguros y fue aún a peor, decidiendo que «no había nacido para ser un vendedor». «How I Raised Myself from Failure to Success in Selling» (Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas) es el relato de lo que aprendió para permitir su transformación de un luchador a ser la estrella de su compañía. Aunque básicamente hable de cómo vender, de hecho es una guía clásica del éxito personal; aunque ofrece una visión entretenida de la vida de un vendedor de seguros en las décadas de 1930 y 1940 es, en muchos aspectos bastante intemporal.

La confianza gracias a hablar bien

Para superar un miedo desesperado que claramente le impedía hacer ventas, a los 29 años Bettger preguntó en su YMCA si había algún curso de oratoria. Le dijeron que justo en ese momento estaban impartiendo uno y le presentaron al profesor que lo daba, Dale Carnegie.*

Así empezó una larga amistad con el autor de «How to Win Friends and Influence People» (Cómo hacer amigos e influir en la gente). Bettger aprendió cómo deshacerse del terror de decir algunas palabras delante de un público, y con el tiempo su problema se convirtió en cómo *parar* de hablar. Más tarde, Carnegie invitaría al joven vendedor a acompañarle en una gira sobre oratoria por Estados Unidos.

Bettger había descubierto la paradoja de que la mejor manera de desarrollar la confianza en uno mismo con rapidez es hablando para grupos de personas: una vez lo has hecho unas cuantas veces, dirigirse a alguien importante ya no parece tan horrible, y así usted será capaz de aumentar su círculo de relaciones personales. Tal y como dice Bettger, hablar en público «hace que salgas de la concha». La capacidad de hablar

delante de otras personas aumenta nuestra autoestima y es la piedra angular de una vida con éxito. ¿Conoce usted personas que hayan triunfado que se asusten de hablar en público?

El mayor secreto para vender

Bettger tuvo tanto éxito que se podría haber jubilado a los 40 años. ¿Qué es lo que le hizo saltar al lugar más alto de los vendedores profesionales? Puede parecer obvio, pero si no lo tiene usted no lo va a conseguir en ninguna parte: entusiasmo.

Una vez eliminado de un equipo de béisbol por ser demasiado pasivo, Bettger decidió demostrarle a su antiguo entrenador que podía doblar su entusiasmo en su nuevo equipo. Funcionó tan bien que los periodistas le pusieron el apodo de «Pep» (enérgico) Bettger, y se convirtió en el mejor jugador del equipo, aumentando sus ingresos en un 700%. Más tarde, cuando no le fueron bien las cosas en los seguros, decidió aplicar el mismo nivel de entusiasmo en su trabajo, y una vez más fue testigo de una sorprendente diferencia en los resultados.

La sabiduría convencional dice que te muestras entusiasta al lograr el éxito en algo (el sentimiento viene después del acto). Pero Bettger descubrió la verdad del filósofo de Harvard William James, su observación de que el acto puede crear el sentimiento, esto es, que usted puede excitarse con algo simplemente *actuando* excitado por ello. Más adelante en este libro, Bettger presagia la actual ciencia cognitiva sugiriendo que la práctica de sonreír con regularidad crea un sentimiento de felicidad y buena voluntad. Compruebe esto por sí mismo, y recuerde que el entusiasmo por sí mismo puede transformar su vida y sus ganancias.

Organizarse

De acuerdo con la máxima de que el éxito llega a aquellas personas que simplemente resaltan, Bettger se comprometió a hacer al menos cuatro o cinco llamadas de ventas al día. Además, tenía registros de todas sus citas de ventas.

Con este enfoque disciplinado era capaz de revisar los resultados en su totalidad, planificando la cantidad media de dólares que lograba con cada llamada, tanto si vendía una póliza como si no. Su dedicación en este aspecto hizo que su tarea a la hora de ganarse comisiones pareciese mucho más fácil.

Otro factor importante en el éxito de Bettger era que cada sábado se sentaba y planeaba la siguiente semana. Esto no sólo le hizo ir el lunes al trabajo más relajado,

porque ya había pensado en la gente que iba a ver, sino que hizo que el trabajo resultase más interesante. Se percató de que la famosa efectividad de la empresa IBM (Internacional Business Machines) en cuanto a ventas se debía al uso de hojas de planificación semanales, así que podía explicarse cada hora de cada día. Concluye:

«Vender es el trabajo más fácil del mundo si trabajas duro, pero el trabajo más duro del mundo si intentas trabajarlo fácilmente.»

El éxito puede parecer totalmente formado cuando lo contemplamos con la perspectiva de los años, pero aquellas personas que lo han conseguido saben que llegó porque hicieron que cada hora y cada momento fuera productivo. A menudo tenemos tanto miedo de si podemos o no conseguir algo que no podemos ver que si lo desmenuzamos en pequeños pasos diarios se convierte en algo mucho más fácil.

La organización y la disciplina son mucho más importantes para lograr el éxito que tener grandes cantidades de energía. Bettger menciona una de las autoras que vendió más libros en su época, Mary Roberts Rinehart, que empezó escribiendo novelas por las noches, ya que de día tenía que cumplir con el deber familiar y la necesidad de cuidar de tres niños y una madre enferma. Cuando la conoció, Bettger le preguntó si esta agenda tan cargada no la había desanimado. Ella contestó que «al contrario, mi vida cobró más entusiasmo». El hecho inusual de que hacer más nos proporciona más energía para conseguir más, es un secreto para tener un éxito intemporal.

Grandes ideas

El libro de Bettger es un compendio de todo lo que aprendió como vendedor. En sus 35 capítulos hay cientos de grandes ideas. Aquí van unos cuantos ejemplos:

- Los mejores vendedores no «venden», sino que averiguan lo que quiere la otra persona, y luego le ayudan a encontrar la mejor manera de conseguirlo.
- A la hora de intentar vender algo se ha de hablar básicamente en términos de «tú», «usted» o «su». Esto permite a la otra persona saber que usted está pensando básicamente en sus intereses.
- Olvídense de la conversación ingeniosa, en vez de eso sea un buen oyente.
- Invierta en aumentar sus conocimientos de su propio sector económico. No se puede permitir el hecho de no hacerlo.
- Cuando esté en contacto con clientes, alabe a sus competidores. Muestra a los clientes que usted es ecuánime y que no esconderá nada de ellos.
- Utilice los «testigos» (esto es, clientes satisfechos) para vender su producto a nuevos clientes. Entonces puede decir, «no me escuche a mí, escúcheles a ellos».
- Utilice una pregunta mágica para continuar en presencia de un cliente potencial.

Pregúntele: «¿Y cómo es que entró en este negocio, sr./sra....)?». La historia de la carrera de una persona siempre es de un gran interés para ellos.

- Prepárese tanto si tiene delante una sola persona como si tiene cien, esto es, prepárese debidamente para cada reunión.
- Sea como Abraham Lincoln con su famoso discurso de 2 minutos de Gettysburg, y recuerde que el libro del Génesis sólo tiene 442 palabras. Conviértase en un «maestro de la brevedad».
- Cuando salude a alguien, diga su nombre.
- Durante 30 días, sonría frecuentemente y observe cómo transforma su vida.
- Nunca se enzarce con otra persona en una discusión. En vez de eso, haga preguntas cuyas respuestas sean lo más cercanas posible a su punto de vista.

Comentarios finales

Para tener éxito como vendedor, necesita un nivel de autodisciplina, determinación y valor, que le ayudarán en cualquier otro campo. Aunque no sea la profesión más respetada, las ventas han supuesto el camino para salir de la mediocridad para muchas personas que tuvieron una educación trunca. En el caso de Bettger, los obstáculos psicológicos que tuvo que superar le liberaron de un sentido de la limitación.

Antes de ignorar este libro, pensando «yo no soy un vendedor y no tengo ningún interés en las ventas», quizás debería ampliar su definición de lo que significa vender. Todos tenemos que persuadir a otros para que acepten nuestras ideas o sugerencias, y lo puede hacer con mucha más efectividad si está dispuesto a estudiar unas cuantas técnicas fáciles. El trabajo de Bettger es un buen lugar por donde empezar.

Frank Bettger

Bettger nació en 1888 y creció en Filadelfia. Su padre murió sin ningún tipo de seguro, dejando a la señora Bettger con cinco hijos pequeños a su cargo, tres de los cuales murieron víctimas de epidemias. El héroe de Bettger era otro nativo de su ciudad, Benjamin Franklin.

A Bettger lo convenció Dale Carnegie para que escribiera «How I Raised Myself from Failure to Success in Selling» (Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas), el cual lo había invitado antes para que le acompañara en una gira de oratoria por Estados Unidos en las jóvenes cámaras de comercio. El otro best-seller de Bettger fue «How I Multiplied My Income and Happiness in Selling» (Cómo multipliqué mis ingresos y mi felicidad con las ventas). Murió en 1981.

* YMCA, Men's Christian Association, asociaciones juveniles estadounidenses en los que se pueden hacer cursos diversos y además son albergues. (Nota del T.)

1981

El director de un solo minuto

«Todo aquel que trabajó con él se sentía seguro. Nadie se sintió manipulado o amenazado porque todo el mundo sabía desde el principio lo que estaba haciendo y por qué.»

«Cuando se sentaba en su despacho a pensar, el nuevo director de un solo minuto se daba cuenta de lo afortunado que era. Se había dado a sí mismo el don de lograr los mejores resultados en el menor tiempo.»

En resumen

La claridad en los objetivos ahorra un montón de energía que puede ser utilizada de manera productiva en otras áreas.

Lecturas adicionales

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett* ([Pág. 62](#))

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton* ([Pág. 288](#))

Jack Welch, *Jack* ([Pág. 328](#))

4

Kenneth Blanchard y Spencer Jonhson

Un joven busca por todo el mundo un ejemplo de un gran director. Quiere trabajar para uno y aprender cómo convertirse en uno. Pero en la mayoría de lugares de trabajo que ha visto no le aportan mucha inspiración. Encuentra directores arrogantes que consiguen hacer las cosas pero que no gustan mucho a sus empleados, y directores agradables que quieren mucho a su equipo, pero no prestan suficiente atención al resultado final.

¿Podría existir un director que combinase las mejores cualidades de cada uno? El joven oye de alguien que parece encajar en ese molde, irónicamente en una ciudad muy cercana. Para su sorpresa, este director acepta verle enseguida y habla sobre cómo dirige a su personal. Así empieza esta alegoría del director de un solo minuto.

Se le perdona a usted el ser cauteloso a la hora de seguir un método de dirección de personal que pretende necesitar un solo minuto. ¿Puede funcionar de veras? Las cifras de ventas de «The One Minute Manager» sugieren que:

- los directores sueñan con invertir menos tiempo en la motivación del personal y los problemas, y se agarrarán a cualquier cosa que sugiera una salida; o
- de hecho ha de existir algo para este estilo de dirección.

El modo del director de un solo minuto

Existen tres secretos o elementos de la dirección de un solo minuto:

- Esté de acuerdo en los objetivos (no más de media docena) con los miembros de la plantilla. Asegúrese de que cada objetivo se escriba en una hoja de papel separada. Esto es la «planificación del objetivo de un solo minuto». Desde este momento la plantilla sabe exactamente lo que se espera de ellos y rara vez irán al jefe con sus problemas: saben que han sido contratados para solucionarlos.
- La plantilla debería releer los objetivos frecuentemente como un medio para asegurarse de que la actuación encaje con las expectativas. También deberían aportar un recuento detallado del progreso de los directivos. Esto no es para que el director

pueda estar siempre encima, sino para que él o ella pueda «cogerlos haciendo algo bien». Esto permite «elogios de un minuto», que aportan una respuesta (feedback) positiva inmediata y específica sobre acciones asumidas.

- Si una persona tiene la habilidad de hacer algo bien y no se hace así, el director le dará «una reprimenda de un solo minuto». Este severo reproche es por la acción o comportamiento, no está dirigido a la persona, y el director expresará consternación ante esta actuación que no estaba a la altura del nivel habitual de ese miembro del personal. Después de la reprimenda, el director recuerda a la persona lo mucho que se la valora.

La segunda parte de la historia intenta explicar por qué la dirección de un solo minuto funciona.

El objetivo de un solo minuto funciona porque «el motivador número uno de la gente es el “feedback” en los resultados». Nos gusta saber cómo lo estamos haciendo, y si lo hacemos bien nos sentimos bien. El director de un solo minuto tiene una placa en la pared donde se lee «tómate un minuto, mira tus objetivos, observa tu actuación, mira si tu actuación encaja con tus objetivos». Simple pero efectivo.

Las alabanzas de un solo minuto también son efectivas por razones de motivación. Es raro encontrar a alguien que sepa hacerlo todo bien desde el primer día; se ha de poner un cierto esfuerzo en enseñar al trabajador. «Así que la clave de enseñar al trabajador a hacer una nueva tarea es, al principio, ver que está haciendo algo bastante bien hasta que al final aprende a hacerlo exactamente bien». La disciplina no funciona con la gente que no se siente segura con lo que está haciendo, sólo funcionan los ánimos. Al animarles se mueven en la dirección correcta. Aunque se requiere poco tiempo para animar, es el motor que puede dirigir a toda una empresa.

Una reprimenda de un minuto funciona porque es la forma más justa de utilizar el «feedback» para corregir una actuación inferior a lo deseable. Ya que los objetivos han sido marcados y las expectativas son tan transparentes, la persona normalmente verá cuándo la reprimenda es justa. El director es respetado porque él o ella «ha dicho la pura verdad». Como la reprimenda es rápida y centrada en una acción específica (no en la propia persona), existe un mal sentimiento menor; cuando se ha acabado el encuentro, siempre es con buena nota y se puede olvidar pronto o incluso aportar luz a la situación.

Dirigir para liderar

La simplicidad evidente de la dirección de un solo minuto será sospechosa a ojos de algunas personas, ya que es poco más que la aplicación de la eficiencia en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. La filosofía de «invertir muy poco tiempo para obtener grandes resultados» proviene de una apreciación alocada de la naturaleza

humana.

La historia sobre el director de un solo minuto admite que la dirección no puede siempre actuar en un único minuto. Es más un símbolo de la idea de que dirigir a la gente puede ser mucho menos complicado de lo que pensamos. No hay necesidad de tener sesiones interminables para discutir objetivos y problemas. Se necesita cierto tiempo para establecer los objetivos, pero después de eso el contacto entre el jefe y el subordinado puede ser mínimo.

Considere algunos ejemplos de éxito de esta manera de dirigir a la gente. El inversor Warren Buffett (véase la [pág. 60](#)) contrata directores de negocios cuyo pequeño número de objetivos está tan claro que rara vez necesita encontrarse con ellos. Continúan con su trabajo y le envían informes periódicos. El explorador del antártico Sir Ernest Shackleton (véase la [pág. 286](#)) era tan respetado por los miembros de su equipo porque sabían exactamente lo que se esperaba de ellos; si les regañaba por alguna cosa, siempre había una razón clara y racional. Más recientemente, el jefe de GE Jack Welch (véase la [pág. 328](#)) explicó su estilo de dirección como «patadas y abrazos», que era impuesto o dado sólo de acuerdo con unos objetivos estrictamente trazados previamente. Esto no creaba una situación de temor: si la gente no estaba a la altura sólo podían culparse a ellos mismos.

Una consideración más: las ideas incluidas en «The One Minute Manager» no son sólo aplicables al mundo laboral, pueden aplicarse en muchas áreas de las relaciones personales. Ser «duro y a la vez agradable», por ejemplo, debería ser el objetivo de cualquier padre.

Comentarios finales

Después de décadas de pesados tomos sobre la ciencia de la dirección y la conducta organizativa, «The One Minute Manager» aportó aire fresco a los directores. Puede parecer simplista, pero se basaba firmemente en las últimas investigaciones sobre la psicología de la conducta. El genio de Blanchard y Jonhson vestirían este conocimiento en la forma más atractiva de una historia.

Con las actuales estructuras organizativas halagadoras y el énfasis en el trabajo en equipo, se podría argumentar que el libro es menos relevante. Parece expresar un modelo de lugar de trabajo anticuado, jerárquico y sexista, «el jefe y sus subordinados». Aún más, hoy en día disfrutamos haciendo una distinción entre meros directores y líderes: mientras que estos últimos inspiran, los primeros simplemente dirigen.

Sin embargo, los auténticos líderes, como sugieren los ejemplos anteriores, encontrarán difícil ir a alguna parte sin algunas habilidades básicas sobre la dirección de

personal. Buscarán crear relajados lugares de trabajo en los que la gente tenga todo el tiempo que necesiten para perseguir importantes objetivos. Este sentido del objetivo relajado surge porque todo el mundo sabe exactamente cuál es su papel; existe tanto una transparencia como una claridad en el objetivo.

Kenneth Blanchard y Spencer Jonhson

Blanchard tiene una licenciatura en Filosofía y Letras de la Cornell University in Government and Philosophy, un máster de la Colgate University in Sociology and Counseling, y un doctorado en Administración y Dirección. Es autor de un texto académico ampliamente usado, «Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources» (Dirección del comportamiento organizativo: utilización de los recursos humanos), y actualmente es profesor de liderazgo y comportamiento organizativo en la Universidad de Massachusetts, Amherst. También dirige su propia empresa de entrenamiento corporativo y de desarrollo.

La biografía de Johnson está en la [página 197](#).

Se han impreso más de 750.000 ejemplares de «The One Minute Manager». Su éxito ha hecho que surjan otros libros derivados de él, como «Leadership and the One Minute Manager» (El liderazgo y el director de un solo minuto), «The One Minute Sales Person» (El vendedor de un solo minuto) y «Putting the One Minute Manager to Work» (Poniendo a trabajar al director de un solo minuto).

1921

La americanización de Edward Bok

«Al final, entonces, Bok aprendió que el camino que conduce al éxito estaba bien abierto: la competencia era insignificante. No había nadie detrás empujando. De hecho, ir por él era una bagatela solitaria. Los compañeros de viaje de uno eran una excelente compañía, ¡pero eran pocos! Fue una de las sorpresas más grandes de Edward Bok, pero también uno de sus mayores estímulos. Ir adonde otros no podían ir, o eran reacios a ir, donde al menos no estaban, tenía una punzada que sabía al tipo de aventura más fresco.»

En resumen

Trabaje para su propio éxito, pero asegúrese de que sus logros afectan a la comunidad más amplia.

Lecturas adicionales

Horatio Alger, *El harapiento Dick* ([Pág. 24](#))

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* ([Pág. 70](#))

Orison Swett Marden, *Empujando adelante* ([Pág. 238](#))

David J. Schwartz, *La magia de pensar a lo grande* ([Pág. 276](#))

5

Edward Bok

Edward Bok tenía 6 años cuando, en 1870, su familia llegó a Nueva York. Les había ido razonablemente bien en los Países Bajos, pero habían perdido dinero en unas malas inversiones, y ahora buscaban empezar de nuevo. Su historia es la típica de millones de personas que emigraron a América en esta época, y el hecho de que uno de sus dos hijos resaltase más no es algo particularmente destacable. Lo que es más inusual es que el joven Bok, a pesar de ser arrojado a una escuela sin saber una palabra de inglés, acabó por ser uno de los líderes de opinión de su época y un maestro del lenguaje.

«The Americanization of Edward Bok: The Autobiography of a Dutch Boy Fifty Years After» (La americanización de Edward Bok: la autobiografía de un chico holandés 50 años después) ganó el Premio Pulitzer por una autobiografía. No se trata de la típica narración convencional sobre «cómo lo conseguí», sino una reflexión sobre la experiencia migratoria y hasta qué punto el nuevo país moldea a una persona. Es un clásico sobre el éxito porque, escrito en tercera persona, el autor intenta objetivamente identificar lo que le permitió convertirse en un triunfador. Al igual que ocurre con muchos inmigrantes, se dio cuenta de que la necesidad era una gran motivadora. Si usted ya ha leído sobre demasiadas vidas de los grandes industriales, quizás encuentre el relato de Bok sobre su ascenso en el mundo de las letras bastante refrescante.

Marcando un hito

El Sr. y la Sra. Bok no se adaptaron fácilmente a su país de adopción. Habiendo tenido anteriormente sirvientes, la madre de Bok no podía afrontar el peso de llevar una casa con un presupuesto limitado, y durante una época su padre fue incapaz de encontrar un buen trabajo. Para ganar dinero para la familia, el primer signo del celo empresario de Edward fue vender agua y limonada a la gente en los coches de las calles de Brooklyn, y más tarde empezó a limpiar ventanas de una panadería y a servir detrás del mostrador por 50 céntimos a la semana.

Empezó su carrera como periodista yendo a fiestas y escribiendo crónicas sobre ellas para venderlas a los periódicos. A los 13 años, Bok dejó la escuela para trabajar como

chico de los recados en la Western Union Telegraph Company, donde su padre había conseguido un trabajo como traductor. Preocupado por su falta de educación y con ganas de emular a los hombres de éxito del momento, ahorró dinero para comprar una enciclopedia biográfica. Esta adquisición se convirtió en la base de una campaña de escritura de cartas para conseguir los autógrafos de gente famosa.

Sorprendentemente, recibió correspondencia de muchas de las celebridades del momento, incluyendo los presidentes Garfield y Hayes y los generales Ulises S. Grant y William Sherman. Las cartas se hicieron famosas en los periódicos y consecuentemente Bok acabó conociendo a algunas de las personas que le habían respondido, como Hayes, Grant y la señora de Abraham Lincoln. También aumentó considerablemente su colección de autógrafos con los literatos americanos, y con el tiempo conoció y entabló amistad con Oliver Wendell Holmes y Henry Longfellow.

Esta abundancia de información biográfica encontró una salida cuando Bok se percató de que en las cajetillas de tabaco, en el lado en blanco, se incluían tarjetas con las fotos de gente famosa. Se puso en contacto con el fabricante y le ofreció la posibilidad de aportar información de la vida de cada persona en el reverso de la tarjeta. El fabricante accedió, y Bok contactó con periodistas para que le ayudasen a escribir cientos de biografías. Y lo que es más importante, el pequeño negocio le permitió desarrollar sus habilidades editoriales.

Hacia el éxito

Cuando Bok tenía 18 años su padre murió, y para conseguir dinero extra para apoyar a su madre empezó a producir programas teatrales y vender los anuncios para éstos. Su primera oportunidad en la edición vino con la producción del boletín de la asociación «The Brooklyn Magazine», que consiguió un éxito significativo.

De día aún seguía trabajando en la Western Union, que había sido adquirida por el famoso financiero Jay Gould. Como parte de esta autoeducación, Bok había aprendido estenografía, y empezó a hacerse cargo de la correspondencia de Gould. También empezó a jugar en la Bolsa siguiendo los movimientos de Gould. Aunque le fue bien, esto no era para lo que estaba llamado y, resistiéndose al consejo del gran hombre, lo dejó para ir en busca de su sueño de una carrera editorial, con el editor Henry Holt.

En su tiempo libre, Bok vio una oportunidad de crear un sindicato periodístico para vender columnas semanales a los periódicos de todo el país. El primer columnista era el estimado predicador y escritor Henry Ward Beecher, quien se convirtió en un gran mentor y amigo. Luego Bok expandió su negocio para crear la publicación «Woman's Page» (La página de la mujer), sindicado con varios periódicos. Bok también escribió una «carta literaria desde Nueva York» semanal, que se vendía a 30 periódicos.

En su trabajo diario, Bok había empezado a trabajar en la editorial Scribners' Sons, vendiendo anuncios en *Scribner's Magazine* y conociendo a gente como Robert Louis Stevenson y Andrew Carnegie.

Cueste lo que cueste

En un capítulo titulado «Las posibilidades para tener éxito», Bok apunta la sabiduría convencional de que el mundo de los negocios es una jungla violenta, donde todo el mundo da empujones para tener ventaja y el favoritismo es lo que abunda. Para sorpresa suya, encontró que el mérito era la base de salir adelante, y que en vez de la competencia, el trabajo duro y la determinación ganaban la partida.

La mayoría de los hombres jóvenes con los que había trabajado sólo podían quejarse de lo poco que se les pagaba por el poco trabajo que hacían. ¡Cuando llegaban las cinco de la tarde en punto, no dejaba de sorprenderle lo repletos que estaban los ascensores en su edificio! Su propia filosofía era que si se le daba algún trabajo que hacer, lo terminaría ese mismo día incluso aunque eso supusiera quedarse hasta tarde.

En una sociedad conducida por los méritos, se sentía confundido por el poco mérito que existía:

«Miró a lo más alto, y en vez de encontrarlo lleno de gente, se sentía sorprendido de la poca gente que había llegado ahí; la cumbre justamente imploraba para que más gente escalara sus alturas.»

Ya que había adoptado la filosofía de que una persona «se daba a conocer al mundo por lo que trabajaba», había conseguido más a la edad de 25 años que muchas personas en una carrera entera.

El trabajo de una vida

En 1889, contra el consejo de sus colegas de Scribners y su madre, Bok se hizo con el puesto de editor de la publicación *Ladies' Home Journal*, una revista con una tirada de 440.000 ejemplares. Aceptó el trabajo no porque supiese nada sobre mujeres sino porque podía ver un enorme potencial en la lectura de las mujeres y las publicaciones femeninas.

Bok quería un aire más informal para la revista combinado con artículos de alta calidad. Al ofrecer nuevas secciones interesantes, cientos de miles de cartas inundaron la revista. La mayoría fueron contestadas e incluso reproducidas, porque Bok vio la empresa no simplemente como un diario sino como «una gran casa de limpieza de

información». Esta atención al lector consiguió suscriptores increíblemente fieles, y en un corto plazo la tirada se había doblado. Después de que las nuevas secciones estuvieran en su lugar, Bok elevó el tono con la inclusión de novelas por entregas de algunos de los escritores más destacables del momento, como Rudyard Kipling, y otros de no ficción, como Jane Addams y Helen Keller. Algo totalmente nuevo en una revista para mujeres fue la inclusión de escritos de presidentes estadounidenses, primero Benjamin Harrison y más tarde el amigo de Bok, Theodore Roosevelt.

¿Por qué tenía tanto éxito la revista? Bok sugiere que, además de proporcionarle al público lo que le gustaba con las habituales secciones de moda y demás, aspiraba a, según sus palabras, «ampliar constantemente su ámbito y gradualmente elevar su calidad». No se limitaba simplemente a «darle a la gente lo que quería» (la receta convencional para el éxito comercial), sino que quería dirigirla a un lugar ligeramente más elevado:

«El público norteamericano siempre quiere algo un poco mejor de lo que pide, y el hombre con éxito, el que lo proporciona, es aquél que sigue esta regla de oro.»

A largo plazo esta opción generó una enorme satisfacción y lealtad. Bok no utilizó el «Ladies' Home Journal» simplemente para mejorar las mentes de sus lectoras, sino también su entorno vital. Horrorizado por el bajo nivel de los hogares de aquellas personas que no se podían permitir un arquitecto, se asoció con un arquitecto para imprimir diseños de casas prefabricadas que los constructores pudiesen utilizar. Esto fue un gran éxito, y el valorado arquitecto Stanford White declaró que Edward Bok, un editor, «había influido muchísimo más para mejorar la arquitectura doméstica norteamericana que cualquier otro hombre de su generación». Bok fue más allá imprimiendo imágenes a color de interiores de modelos de casas para inspirar a los decoradores de los hogares, y en la revista incluyó bonitas reproducciones de famosas pinturas que acabaron colgadas en millones de hogares. Por esa época, el «Journal» empezó a vender un millón de ejemplares de cada número, un hito en la publicación de revistas.

Bok también se hacía eco en la revista del aumento de la conciencia pública del crecimiento de la publicidad de la cartelera, la crueldad con los pájaros asesinados para conseguir sus plumas y el agotamiento de los recursos en las cascadas del Niágara en beneficio de las compañías eléctricas. Él y el propietario Cyrus Curtis rechazaron los anuncios de los fabricantes de patentes médicas porque no existía base científica alguna para sus brebajes, que ayudaron a acumular datos para crear la legislación estadounidense sobre alimentación y medicamentos. Después de unos editoriales solicitando una mejora sustancial en la educación sexual para prevenir las enfermedades venéreas, 75.000 lectores cancelaron sus suscripciones, pero Curtis y Bok, creyendo estar en lo correcto, siguieron adelante.

Después de hacer lo que pudo para ayudar a la causa americana en la guerra, Bok se

jubiló como editor del «Journal», 30 años después de haber iniciado la tarea. Cuando se despidió, vendía dos millones de ejemplares de cada número, «la propiedad más valiosa de una revista en el mundo». Se había convertido en una institución nacional.

Ya jubilado, Bok escribió más libros y se convirtió en filántropo, con dotaciones en premios como el American Peace Award (de 100.000 dólares), el Harvard Advertising Awards, el Philadelphia Comission y una plaza en la facultad de literatura en la Princeton University. La revista «Ladies' Home Journal» aún se vende hoy en día.

Comentarios finales

Un inmigrante holandés con poca educación que llegó a influir a toda una generación a través del más prosaico de los vehículos, una revista femenina, la historia de Bok es la clásica historia del inmigrante con éxito. La comparación más cercana en la actualidad con sus logros sería Oprah Winfrey, quien en una época en que la televisión matutina estaba cayendo cada vez más decidió promocionar los libros y la lectura. Al igual que Bok, Winfrey no le dio a la gente lo que quería, sino que en vez de eso le ofreció algo un poco más elevado. Estas personas no se limitan a vender productos, sino que son respetadas y queridas.

La temprana jubilación de Bok (tenía sólo 56 años) sorprendió a todo el mundo, pero él estaba determinado a no llegar a la tumba trabajando. Sentía que éste era el destino de demasiados hombres norteamericanos y él reconoció que seguía siendo «europeo» a la hora de valorar antes la calidad de vida. Así como consideraba que lo mejor de su país adoptivo era su idealismo, decía que su peor característica era favorecer la cantidad por encima de la calidad. Mientras una parte suya estaba siempre pendiente del éxito a través de los números, el conocimiento y el arte eran lo que realmente le inspiraban.

La abuela de Bok le había dado el simple consejo de «hacer del mundo un lugar mejor y más bonito, porque tú has estado en él». Con su empeño por aumentar los conocimientos y la cultura de la gente, Edward Bok supo encontrar, sin duda, la medida del éxito de su abuela.

1948

«The Magic of Believing» (La magia de creer)

«Gradualmente descubrí que existe una hebra dorada que recorre todas las enseñanzas y hace que funcionen para todas aquellas personas que sinceramente las aceptan y las aplican, y esa hebra o hilo puede denominarse con una sola palabra: creencia. Es el mismo elemento o factor, la creencia, lo que hace que la gente sane con el poder curativo mental, lo que permite a otras personas subir la escalera del éxito y consigue resultados fenomenales para todos aquellos que la aceptan.»

«Indudablemente, nos convertimos en aquello que imaginamos.»

En resumen

Cualquier gran cosa empieza con un pensamiento y se ve impulsado a su materialización a través de una creencia.

Lecturas adicionales

James Allen, *50 clásicos de autoayuda*

Joseph Murphy, *El poder de tu mente subconsciente, 50 clásicos de auto-ayuda*

Florence Scovel Shinn, *La puerta secreta hacia el éxito* ([Pág. 282](#))

David J. Schwartz, *La magia de pensar a lo grande* ([Pág. 276](#))

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* ([Pág. 322](#))

6

Claude M. Bristol

Claude Bristol fue un periodista de sucesos durante muchos años, incluyendo temporadas como reportero policial y editor eclesiástico de un periódico de una gran ciudad. En este puesto conoció a gente de todo tipo de denominación y secta, y más tarde leyó cientos de libros sobre psicología, religión, ciencia, metafísica y magia antigua. Gradualmente, Bristol empezó a ver el «hilo dorado» que recorre todas las religiones y las enseñanzas esotéricas: que la creencia en sí misma posee poderes sorprendentes.

Después de haber invertido años pensando en el poder del pensamiento, creía que los demás también sabían algo de eso. Estaba equivocado. Extrañado, descubrió que la mayoría de la gente pasa por la vida sin percatarse del efecto que una creencia poderosa puede tener a la hora de alcanzar sus objetivos: dejan que sus deseos sean vagos y por lo tanto acaban consiguiendo vagos resultados.

Cuando Bristol era soldado en la Primera Guerra Mundial, hubo un período en el que no recibía paga alguna y ni siquiera se podía permitir unos cigarrillos. Se imaginó que al volver a la vida civil tendría un montón de dinero. En su mente esto se convirtió en una decisión, no un mero deseo. Apenas había pasado un día tras su llegada a casa cuando contactó con un banquero que había visto una historia sobre él en el periódico local. Le ofrecieron un trabajo y, aunque empezó cobrando un salario bajo, constantemente conservaba «una imagen mental de abundancia». En los momentos de tranquilidad o mientras estaba al teléfono, garabateaba símbolos del dólar en trozos de papel esparcidos en su mesa. Esta determinación de creencia, sugiere él, abrió el camino más que ninguna otra cosa a una carrera de mucho éxito en inversiones bancarias y negocios.

Bristol había aprendido la verdad de la declaración del filósofo William James: «La creencia crea de hecho su verificación». Igual que los pensamientos temerosos te empujan a experimentar la situación sobre la que no puedes dejar de pensar (el Job de la Biblia decía, «lo que más temía acabó por llegar»), los pensamientos optimistas y esperar lo mejor crean inevitablemente circunstancias favorables.

Creencia y destino

A Napoleón Bonaparte le dieron una estrella de zafiro cuando era un muchacho, junto con la profecía de que le reportaría buena suerte y le convertiría en emperador de Francia. Napoleón lo aceptó como un hecho, y por lo tanto, al menos para él, su ascenso era inevitable.

Bristol cuenta la intrigante historia de Opal Whiteley, la hija de un leñador de Oregón, quien se creía la hija de Henri d'Orleans, un borbón que reclamaba ser el rey de Francia. Había un diario supuestamente escrito por ella describiendo sus padres reales, aunque la mayoría creía que era un engaño. Sin embargo, cuando Opal tenía veintitantos años fue localizada en India transportada regamente en un carro perteneciente al Maharajá de Udaipur; resultó que estaba viviendo en el hogar real. Un periodista de Oregón que había conocido a Opal en su infancia señaló: «Era extraño, casi sobrenatural, la manera en que las circunstancias encajaron en sus planes».

Esto nos lleva al mensaje más importante de «The Magic of Believing» (La magia de creer): que virtualmente cualquier cosa puede ser nuestra y que podemos ser cualquier cosa, si somos capaces de desarrollar un «conocimiento» sobre ello que no necesitamos cuestionar. Bristol dice que Napoleón y Alejandro Magno «se convirtieron en superhombres porque tenían creencias más allá de lo normal». Hay quien dice que nuestras creencias sobre nosotros mismos y nuestro lugar en el mundo son las causas determinantes para alcanzar el éxito.

El sirviente subconsciente

Si usted puede entender la relación entre la mente consciente y subconsciente, dice Bristol, llegará al corazón del poder de la creencia. El subconsciente continuamente trabaja para expresar nuestras creencias y deseos más profundos. Es un sirviente fiel que renueva, guía e inspira, pero para obtener lo máximo de él requiere un gran respeto y una gran fe en lo que puede hacer. Ya que el subconsciente funciona en términos de imágenes, es vital que lo alimentemos con imágenes mentales de aquello que deseamos. Entonces puede trabajar para conseguir esa imagen que antes hemos colocado, dándonos intuiciones de qué hacer, dónde ir y a quién conocer.

De alguna manera, el subconsciente está conectado con todas las otras partes de nuestra mente, y a través de la ley de la radiación y la atracción puede atraer hacia nosotros sucesos y personas que nos ayudarán a hacer realidad nuestros sueños. Sin embargo, sólo encontrará la manera de hacer realidad las imágenes si son claras y convincentes; de aquí la importancia de las imágenes mentales de éxito con que lo alimentamos. La fuerza de la creencia no puede funcionar realmente a nuestro favor hasta que la creencia se convierte literalmente en parte de nosotros, instalada en la mente subconsciente como un hecho.

Proyectar el pensamiento y la creencia

Bristol apunta que todos los grandes científicos relacionados con la electricidad (Edison, Steinmetz, Tesla, Marconi) estaban interesados en la telepatía. Para ellos no era ridículo creer que los pensamientos podían moverse a través del aire, que podían afectar por sí mismos los sucesos si, al igual que una buena señal de radio, eran fuertes y claros.

Bristol toma prestados los principios del movimiento New Thought (Nuevo Pensamiento) para sugerir que existe una inteligencia en todo lo que existe en el universo y que estamos todos conectados a través de una especie de mente universal. Jung tenía una idea similar con su «inconsciente colectivo». La fuerza de nuestras creencias representa un transmisor hacia el universo que entra en la mente de otras personas e incluso en los objetos inanimados. Cuanto más poderosa sea nuestra emisión, más probabilidades habrá de que el mundo la sintonice y reaccione en concordancia. No era imposible, dijo el astrónomo Sir Arthur Eddington, que las leyes físicas del universo pudieran estar sujetas al pensamiento humano, y la moderna física cuántica tampoco lo descarta.

La explicación de Bristol es que una persona con una creencia fuerte existirá en una determinada vibración que busca su igual en la forma de la materia. De esta manera llega a la extraordinaria conclusión de que no alcanzamos nuestros objetivos que sentimos más profundamente con la simple acción, sino que recibimos ayuda dependiendo de la calidad y la intensidad de nuestra creencia de que los conseguiremos.

El poder de la sugestión

Amuletos, talismanes y objetos de la buena suerte de cualquier tipo no aportan por sí mismos la buena suerte, comenta Bristol, sino que es la creencia en su eficacia lo que es poderoso. ¿Por qué la gente realiza cánticos, repite frases, golpea tambores o cuenta las cuentas de un collar? La repetición es otra manera de implantar una sugestión en nuestras mentes, la «magia blanca» que nos permite convertir un deseo en una esperanza. Ritualizándola, dotándola de una estructura, la idea cambia de ser un mero deseo a ser una inminente realidad. Damos gracias por lo que es o lo que está a punto de ser. La «tremenda fuerza de la repetición del pensamiento», dice Bristol, primero supera la razón actuando sobre nuestras emociones y luego penetra en el subconsciente, donde es sólo cuestión de tiempo antes de que el pensamiento se represente. Esto, por supuesto, es el principio subyacente en la publicidad con éxito y la propaganda.

Bristol incluye un aviso sobre el mal uso o abuso de la tecnología mental asociada con la creencia poderosa y la sugestión: se trata de un poder para emplearlo de manera constructiva, no para conseguir la dominación. Su libro está dedicado a los «pensadores

independientes de todos los tiempos» que desean utilizar la creencia para fines creativos y a favor de la vida. Habla mucho del poder de la creencia a la hora de curar físicamente, por ejemplo.

Comentarios finales

Maxwell Maltz, autor de «Psycho-Cybernetics» (Psico-cibernética, véase en «50 clásicos de autoayuda»), dijo: «La ley de la mente es la ley de la creencia en sí misma». Con esto quería decir que la creencia, más que cualquier otra cosa, es lo que nos hace avanzar. Es la que nos moldea tal y como somos.

Piense en algunos de los grandes sistemas de creencias de la historia: El Budismo, el Cristianismo, el Islam, el comunismo o el capitalismo. Para bien o para mal, estos sistemas de pensamiento se convirtieron en creencias que han dado forma a nuestro mundo. ¿Existen creencias que usted tenga sobre sí mismo lo suficientemente poderosas como para cambiar *su* mundo?

«The Magic of Believing» (La magia de creer) es repetitiva, incoherente, sus referencias están pasadas de moda, sus consejos para emplear sus ideas son pocos, y puede que usted acabe diciendo, «a ver si va al grano». Algunos lectores también desconectarán debido a la naturaleza no científica del libro, que contiene poca base bibliográfica. Y, sin embargo, lo extraño de él es que puede revelar más en una segunda, tercera o cuarta lectura. Bristol sabía, después de todo, que las antiguas escrituras esotéricas a menudo eran voluntariamente opacas para proteger sus secretos de las personas no iniciadas o aquellas que podrían abusar de ellas. Quizás no le encante la lectura de este libro, pero el hecho de tenerlo a mano podría servir como un valioso recordatorio del poder de la creencia.

También puede que resulte difícil digerir parte del «material mental», como lo denomina el propio autor. Él mismo era escéptico, pero luego se dio cuenta de que todos convocamos la magia de la creencia cuando queremos desesperadamente que algo se materialice. Se decía que el pianista Liberace vio cómo su vida cambiaba después de leer «The Magic of Believing». Y en un capítulo de «Women and the Science of Belief» (Las mujeres y la ciencia de la creencia), Bristol evoca los nombres de Marie Curie, Mary Baker Eddy (fundadora de la Ciencia Cristiana), Florence Nightingale, Harriet Beecher Stowe (autora de «La cabaña del tío Tom») y la actriz Angela Lansbury como ejemplos de gente que sacó provecho del poder de la creencia para conseguir grandes cosas. Lansbury le dijo a un entrevistador: «Cuando has aprendido cómo sacar provecho de tus poderes subconscientes, realmente no hay límites a lo que puedes conseguir». Los poderes mentales de estas mujeres eran tremendos, y podemos desarrollar su misma «inteligencia de la creencia» en nuestras propias vidas.

Claude M. Bristol

Nacido en 1891, Bristol sirvió como soldado en la Primera Guerra Mundial en Francia y Alemania. Trabajó en el periódico del ejército «Stars and Stripes» (Barras y estrellas) hasta 1919.

«The Magic of Believing» fue escrito, dice Bristol, para hombres y mujeres fuera de servicio que tuviesen que amoldarse a la vida civil e intentar prosperar. Se publicó cuando tenía cincuenta y tantos años y tras el éxito de un librito titulado «TNT: It Rocks the Earth» (TNT: sacude la Tierra).

Bristol fue un popular orador en clubes, organizaciones empresariales y redes de ventas. Murió en 1951.

1995

«Buffett»

«En Wall Street su manera de actuar le convirtió en una figura de culto. Cuando las finanzas eran tan prohibitivamente complejas, Buffett podía explicarlas como un empleado de unos grandes almacenes habla sobre el tiempo.»

«El genio de Buffett era sobre todo un genio de carácter, paciencia, disciplina y racionalidad. Había suficientes virtudes comunes, pero eran raras en el calor de las pasiones financieras, e indispensables para cualquiera que probase su valor en la Bolsa. En este sentido, el carácter de Buffett y su carrera se revelaron como una especie de seminario público sobre inversiones y sobre los negocios norteamericanos. Buffett era consciente de su papel desde el principio, y alimentó un curioso hábito de hacer la crónica de sus aventuras incluso mientras las vivía.»

En resumen

La inversión auténtica en el éxito requiere tanto valor como carácter.

Lecturas adicionales

George S. Clason, *El hombre más rico de Babilonia* ([Pág. 84](#))

Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* ([Pág. 134](#))

John Paul Getty, *Cómo ser rico* ([Pág. 146](#))

Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre* ([Pág. 202](#))

Roger Lowenstein

Actualmente es la segunda persona más acaudalada del mundo, y hay quien dice que Warren Buffett es el inversor más grande de la historia. En cinco décadas ha convertido una inversión de menos de 100.000 dólares en 35.000 millones de dólares. Las acciones en su compañía Berkshire Hathaway se valoran por encima de los 70.000 dólares *cada una*, y el propio Buffett posee 474.998, ninguna de las cuales ha vendido nunca.

Se ha escrito mucho sobre sus estrategias como inversor, pero ¿qué lecciones sobre el éxito podemos obtener de este hombre? La biografía escrita por Lowenstein, «Buffett: The Making of an American Capitalist» (Buffett: la creación de un capitalista americano) es el único retrato completo serio, y es de este libro que tanto se disfruta del que recogemos las siguientes ideas.

Las semillas de una fortuna

Omaha, Nebraska, estaba sin civilizar hasta 1850 más o menos, pero creció como ciudad a partir de que Abraham Lincoln la designó sucursal oriental de la Union Pacific Railroad. Muy calurosa en verano y muy fría en invierno, tenía fama de ser un desierto cultural.

Los Buffett habían estado en Omaha durante más de un siglo cuando Warren Buffett nació en 1930 en una familia modesta. Howard, el padre de Buffett, había querido ser periodista, pero trabajó en un banco, lo que le afectó durante la Depresión. La familia tenía tan poco dinero que la madre de Warren a menudo se saltaba su comida para darle a su marido una ración completa. Este período de escasez aparentemente tuvo un gran efecto en Warren. El segundo de tres hermanos y el único varón, estaba obsesionado con los números y los hechos, y confesó a edad temprana su deseo de ser rico. Uno de sus libros favoritos en su juventud fue «One Thousand Ways to Make \$ 1000» (Mil maneras de hacer mil dólares).

Finalmente, Howard Buffett se hizo cargo de unas acciones de Bolsa con éxito y también consiguió una sorprendente elección al Congreso en 1942 como republicano. El

joven Warren odiaba vivir en Washington, pero disfrutó haciendo rutas de periódicos que, mientras aún era adolescente, le reportaban 175 dólares a la semana (el sueldo normal de un adulto); los 6.000 dólares que ahorró fueron la base de su fortuna.

Le fue bien en la escuela, quedó en decimosexto lugar de 374 alumnos, y acudió a la Wharton School of Finance en la Universidad de Pensilvania. Presentó una solicitud para ampliar estudios en Harvard, pero fue rechazado. Esto supuso en realidad una bendición, ya que su segunda opción, Columbia, era el hogar académico de Benjamin Graham, el genio pionero del análisis de la Bolsa.

Entrando en combate

Hasta Graham, hacerse con las acciones había sido básicamente un juego, pero el profesor lo dotó de una metodología que el joven Buffett «captó» instantáneamente. Tal y como dice Lowenstein: «Invertir sin Graham sería como el comunismo sin Marx, la disciplina apenas existiría». El método de Graham era lo opuesto a la especulación: buscaba el valor subyacente de una acción y las discrepancias entre este valor y el precio de la acción. Si comprabas una acción muy barata, podría ser virtualmente sin riesgo alguno. El énfasis en la investigación, el análisis y la observación de los hechos de un negocio encajaba perfectamente con la personalidad de Buffett; podía trabajar solo.

Aunque el padre de Buffett le desaconsejó entrar en la Bolsa, empezó a trabajar en la correduría de su padre. También cursó un seminario de Dale Carnegie sobre oratoria y a la edad de 21 años estaba impartiendo un curso nocturno en la Universidad de Omaha sobre los principios de la inversión a profesionales de cuarenta y tantos años. Más tarde fue a trabajar en los fondos de inversión de Graham en Nueva York, pero sabía que quería trabajar para sí mismo, con sus propios fondos, y regresó a Omaha.

Empezando con su propio capital y el de los habitantes de Omaha, al final del tercer año los nuevos fondos de Buffett habían doblado su valor; después de 5 años, cuando el índice de la Bolsa de Dow Jones había subido un 74%, los fondos habían aumentado un destacable 251%.

Antes de cumplir los 35 años, Buffett controlaba 22 millones de dólares y tenía una fortuna personal de unos 4 millones de dólares. En la década de 1960 ya era rico. Sin embargo, su vida apenas había cambiado. Continuó viviendo en la misma poco impresionante casa que había comprado en la década de 1950 por 31.500 dólares, y le preguntó a su mujer Susie si podían comprar un coche mejor que su Volkswagen porque «daba mala impresión cuando iba a recoger visitas al aeropuerto». El alojamiento de su fea oficina estaba en la misma calle en la que vivía, y trabajaba en total secreto.

Estilo de inversión

Buena parte del éxito de Buffett provenía del hecho de que no pensaba igual que la gente. La clave de ser un buen inversor era reconocer el valor de las cosas cuando «todo el mundo» sabía que no valían demasiado. Nunca se preocupó por si el precio de mercado de una acción que había comprado experimentaba una fuerte caída, porque para él era obvio que los fundamentos harían que se elevase de nuevo.

De hecho, mientras pasaba el «boom» de la década de 1980, las acciones que Buffett había comprado tiradas de precio durante los años de la estagflación de Nixon empezaron a subir. En 1983 había entrado en la lista Forbes de los norteamericanos más ricos y su «inversión en valores» había empezado a atraer una enorme atención. En una conversación improvisada, dijo:

«Le diré el secreto de hacerse rico en Wall Street. (Pausa). Cierre las puertas. Usted intente ser codicioso cuando otros se muestren temerosos, e intente ser muy temeroso cuando otros sean codiciosos.»

Este enfoque contrario requería agallas, pero Buffett era reacio a tomar el camino más fácil aunque menos ético de las OPAS (ofertas públicas de adquisición) hostiles, «greenmailing» (adquiriendo empresas a punto de la quiebra mediante la compra de sus acciones), o comerciando con bonos basura. Un buen ejemplo es su adquisición de una porción del *Washington Post*, el periódico que había descubierto el escándalo del Watergate. Las acciones se vendían como si la compañía valiese 100 millones de dólares, pero sus bienes valían cuatro veces esa cantidad. El aspecto político le atraía a Buffett, e hizo una amistad que duró toda la vida con su presidenta, Katherine Graham. En términos de beneficios, la inversión inicial de 10 millones de dólares de Berkshire en esta compañía se convirtieron en 205 millones de dólares en el momento en que Lowenstein escribía el libro, y en el año 2003 las inversiones ya valían 1.300 millones de dólares.

Un salto tan grande en el valor no es tan inusual en el caso de una de las empresas de Buffett. Como inversor es un purista en su creencia de que el estado de la economía o las preocupaciones políticas no deberían afectar nunca nuestras decisiones sobre si comprar o no unas acciones. Él considera que hacer pronósticos es una pérdida de tiempo, su trabajo consiste en analizar una *empresa*, no una economía. A la hora de juzgar una empresa, a Buffett no le importan sus perspectivas de crecimiento ni siquiera el importe de los beneficios; en lo que se concentra es en *los beneficios de la inversión*, o el porcentaje del beneficio de cada dólar invertido. «Prefiero tener un negocio de 10 millones de dólares que genere un 15% que un negocio de 100 millones de dólares que genere un 5%», ha dicho Buffett. «Tengo otros sitios donde puedo poner el dinero.»

Buffett es una persona que asume riesgos en el sentido de que ha querido apostar una cuarta parte de Berkshire Hathaway en acciones, pero no es un jugador, porque sólo

busca «cosas a prueba de fuego». Se imagina la Bolsa como si fuera una tarjeta para toda la vida en la que sólo se permite hacer 20 agujeros. Con una opción tan restringida, nos aseguraríamos de que las inversiones realizadas en acciones fuesen las correctas.

Lo que resulta más radical en Buffett es que una vez elige unas acciones, sigue con ellas. Vender unas acciones que has tenido durante mucho tiempo, dice, «es como dejar a tu mujer cuando se ha hecho mayor». En resumen, él remarca la diferencia entre el auténtico inversor y el comerciante. Tal y como dice Lowenstein:

«Buffett siempre ha ansiado, y siempre se ha sentido enriquecido por la continuidad: trabajar con la misma gente, poseer las mismas acciones, estar en los mismos negocios. Seguir con lo mismo era una metáfora de su vida.»

Algunas de sus más grandes inversiones han sido See's Candy, las empresas de comunicación Capital Cities y ABC, Disney, Gillette, Wells Fargo, Coca-Cola, Salomon Brothers, los seguros GEICO y General Re. Téngase en cuenta que entre estas empresas no hay ninguna acción tecnológica. Cuando estalló el «boom» de las «punto.com» (portales de Internet), se acusó a Buffett de «quedarse atrás», porque nunca invirtió en empresas tecnológicas. Se pensaba que Berkshire se vería seriamente afectada por invertir sólo en acciones de «la vieja economía». Buffett protestó argumentando que «nunca había visto un electrón» y siguió con la misma fórmula inversora que siempre había empleado. Su enfoque inversor se ha visto ahora, por supuesto, validado.

Rasgos personales

En contraste con grandes inversores importantes como Peter Lynch, observa Lowenstein, Buffett parece alguien de otra era. No tiene ordenador en su oficina («yo soy un ordenador», le dijo una vez a un entrevistador), ni siquiera una calculadora, y pasa la mayor parte de su tiempo leyendo (informes anuales y periódicos) o hablando con colegas de los negocios y viejos amigos. Su «única concesión a la modernidad», señala Lowenstein, es un jet privado apodado «Indefendible». Buffett lo adquirió sólo porque se cansó de que la gente le pidiese consejos sobre acciones cuando volaba en vuelos económicos o comerciales.

Su comida favorita es la hamburguesa con queso, y es famoso por beber Cherry Cokes. Lowenstein dice que la concentración de Buffett es tan grande que ni siquiera se da cuenta o tiene tiempo para cosas que nosotros normalmente asociamos con una persona adulta. En un viaje a París no estaba interesado lo más mínimo por conocer la ciudad, y puede estar en su casa frente al mar en Laguna Beach, en California, durante semanas sin acercarse al agua. Continuamente se sorprende por la magia del interés compuesto y cuando su mujer gastó 15.000 dólares en redecorar su casa, Buffett se quejó a un colega de golf, «¿Sabes los intereses que significan si los pones a más de 20 años?».

Cuando su mujer, Susie, decidió trasladarse a San Francisco para seguir con su carrera como cantante, Buffett se quedó destrozado, pero nunca se divorciaron, aún van juntos de vacaciones, y ella le acompaña a las reuniones importantes. Tiene una novia, Astrid Menks, a quien ya conocía Susie, y los tres juntos funcionan en esta inusual situación como si fuese totalmente normal. Lo que más desagrada a Buffett son los cambios y, al igual que las compañías en las que invierte, la gente que le rodea es «para siempre».

Sus tres hijos, ya adultos, le recuerdan en su estudio con papel de pared de color verde («el templo»), siempre leyendo. El resto de la familia parece haberle excusado de las actividades paternas más normales, pero él anima a sus hijos a hacer lo que les guste en vez de perseguir el dinero. El capítulo de la relación del más pequeño de los Buffett con su famoso padre es de una lectura fascinante.

El ciudadano Buffett

Para un millonario hecho a sí mismo, Buffett es inusualmente liberal. Dejó el Omaha Rotary Club (del que su padre había sido presidente) porque lo consideraba racista y elitista, y también boicoteó un club de campo local porque denegaba el acceso a los judíos. Vive en un barrio predominantemente blanco, pero su hogar también era inusual en la América de la década de 1960, puesto que él y Susie a menudo invitaban a norteamericanos negros.

Lowenstein escribe: «A diferencia de su aislacionista y antigubernamental padre, Warren reconoció una *necesidad* de gobierno. No está en contra de la regulación, y en privado considera que los impuestos de los ricos deberían *aumentarse*. Siente que la energía que la gente dedica a pagar menos impuestos los aparta de los auténticos trabajos de la vida. En una de sus famosas cartas anuales a los inversores, escribió que el objetivo de la inversión no es pagar el menor dinero posible al gobierno, sino conseguir «el índice de interés más grande tras los impuestos». Saber que se han de pagar impuestos debería hacernos más cautos en las inversiones que hacemos.

Cuando se le pregunta a Buffett qué es necesario reformar del sistema del estado del bienestar, prefiere hablar del «bienestar para los ricos». Le disgustan las «stock options» (opciones de acciones) para ejecutivos porque son demasiado generosas a expensas del accionista. Muchos directores, con sus extremadamente inflados paquetes de compensación, están «bajo la tutela de estado corporativo», no los considera auténticos capitalistas, sino burócratas. Buffett también avisó sobre los excesos corporativos un par de años antes de que Enron y otros supuestos gigantes corporativos cayeran.

Comentarios finales

Aunque para relatar los movimientos de Buffett deberíamos hacer una actualización de los últimos 10 años, ¿por qué el retrato que hace Lowenstein del gran inversor aún se disfruta tanto? Si usted no sabe nada de inversiones, el libro le puede enseñar a la vez que le cuenta una historia irresistible de una de las grandes mentes de nuestro tiempo, y este comentario sólo puede aportar el esqueleto de esa historia. Consiga el libro para más detalles.

Buffett es interesante porque la manera en que vive y trabaja tiene que ver más con la de un artista o un filósofo: Berkshire Hathaway es su «lienzo» y su relación con sus colegas la ve como una confianza sagrada. Aquellos que han invertido con él tienden a guardar sus acciones durante décadas y se consideran a sí mismos miembros de una «tribu privilegiada», señala Lowenstein.

Benjamin Graham dijo que uno de los tres elementos importantes de un inversor de éxito era la «firmeza de carácter». Buffett lo mantiene a rajatabla, porque su estilo de inversión le ha hecho mantenerse en sus convicciones. Tal y como Lowenstein apunta correctamente, Buffett es tan atractivo porque su inversión en valores va de la mano con ideas como lealtad, integridad y conservar las cosas durante mucho tiempo. Estas cosas parecen estar desfasadas en la actualidad, pero han demostrado dar buenos resultados.

La Fundación Buffett será la más caritativa de la historia, haciendo donaciones de al menos 1.000 millones de dólares al año, pero sólo cuando Buffett y su mujer mueran. ¿Por qué esperar, cuando existen tantos problemas en el mundo actualmente? De manera característica, él cree que la magia de los intereses compuestos hará aún más rica a esta fundación en un par de décadas y, por lo tanto, serán capaces de generar más donaciones.

Roger Lowenstein

Mientras él mismo era el propietario de las acciones de Berkshire Hathaway, Lowenstein no entrevistó a Buffett para el libro, sólo habló con la familia Buffett, los amigos y los asociados empresariales. Lowenstein es periodista del *Wall Street Journal* y vive en Nueva Jersey con su mujer y tres hijos.

Su otro libro más conocido es «When Genius Failed» (Cuando los genios fracasan), sobre el auge y caída de los fondos comunes Long-Term Capital Management.

1920

La autobiografía de Andrew Carnegie

«Ninguna acción generosa es en balde. Incluso hoy en día, me encuentro ocasionalmente con hombres que había olvidado y que recuerdan una atención insignificante que les dediqué, especialmente cuando estaba al cargo de los ferrocarriles y telégrafos gubernamentales en Washington durante la Guerra Civil, cuando podía hacer pasar a la gente entre las líneas (ayudé a un padre a llegar hasta su hijo herido o enfermo en el frente, o permití que llevaran a casa sus restos, o algún servicio similar). Estoy en deuda con estas insignificancias por algunas de las atenciones más felices y los incidentes más agradables de mi vida.»

«Mi consejo a los jóvenes sería que no sólo concentraran todo su tiempo y atención en el negocio único en la vida que vayan a emprender, sino poner cada dólar de su capital en ello... En cuanto a mí, tomé mi decisión muy pronto. Me concentré en la fabricación de hierro y acero y me convertí en un maestro en eso.»

En resumen

Sea voraz en su aprendizaje, y asegúrese de que otras personas se benefician de su salud tanto intelectual como monetaria.

Lecturas adicionales

Henry Ford, *Mi vida y obra* ([Pág. 128](#))

Benjamin Franklin, *Autobiografía*, *50 Clásicos de auto-ayuda*

John Paul Getty, *Cómo ser rico* ([Pág. 146](#))

8

Andrew Carnegie

El abuelo de Andrew Carnegie había sido el primero en fundar una pequeña biblioteca de préstamo en la localidad natal de Carnegie, Dunfermline (Escocia), en una época en la que no había bibliotecas públicas. Como humildes tejedores de ropa, su familia estaba lejos de la abundancia, pero el amor y el respeto por el conocimiento de los libros hicieron mella permanente en el joven Andrew. Más tarde, cuando fue rico, las bibliotecas fueron la opción obvia para su generosidad y recibieron donaciones masivas.

Aunque no recibió una buena educación, Carnegie apreciaba el valor de una mente abierta. Al igual que Benjamin Franklin, sabía que «los líderes son lectores» y que la abundancia se crea a partir de profundos conocimientos y un mejor pensamiento. Cuando se construyó la primera biblioteca que financió, le pidieron su escudo de armas para poner en la entrada. No tenía ninguno. En vez de eso, pidió una placa en la que figuraba el sol y sus rayos y las palabras «Que haya luz».

La historia resumida de Carnegie

Nacido en 1835, Carnegie disfrutó de su infancia en el seno de una familia numerosa. Su padre trasladó a su familia a Estados Unidos cuando era aún un adolescente, pero el acento de Carnegie y su amor por todo lo escocés nunca le abandonaron.

En Pittsburg consiguió empleo como telegrafista y oficinista de los ferrocarriles, y se hizo camino hasta llegar a la Pennsylvania Railroad Company. Cuando estalló la Guerra Civil, le ofrecieron hacerse cargo de los ferrocarriles y los telégrafos del gobierno estadounidense, lo cual hizo excelentemente. Era republicano y contrario a la esclavitud, y ésta fue su gran oportunidad de servir a la causa.

Además de su enorme capacidad para el trabajo y para congeniar con la gente, Carnegie escogió bien su vocación. El sistema de ferrocarriles de Norteamérica estaba en rápida expansión, y comenta que «un problema en una empresa como la nuestra es que apenas se desarrolla lo suficientemente rápido para lo que quiere el pueblo norteamericano».

Después de vender las fábricas más grandes de hierro y acero de Estados Unidos, se convirtió en la persona más rica del mundo. Pasó sus años de jubilación en su querido castillo de Skibo, en Escocia, y murió en Lenox, Massachusetts, en 1919.

Su voluntad fue dejar más de 100 millones de dólares para la construcción de bibliotecas públicas a lo largo y ancho de Estados Unidos y Gran Bretaña, y aportó grandes donaciones a universidades. Carnegie, gran amante de la paz, se entristeció con el estallido de la Primera Guerra Mundial, y también patrocinó instituciones que promoviesen la paz y la investigación de las causas de la guerra.

Consejos de Carnegie para el éxito en el trabajo y la vida

Invierta en usted

A Carnegie le disgustaba la especulación con las acciones. Pensaba que era la mejor inversión era escoger una industria, aprender todo sobre ella e invertir en su propio negocio:

«Creo que el auténtico camino hacia el éxito preeminente en cualquier dirección es convertirse uno mismo en un maestro en un campo determinado. No tengo fe alguna en la política de dispersión de los propios recursos, y en mi experiencia no creo haber encontrado nunca un hombre que haya conseguido importancia a la hora de hacer dinero... que estuviese interesado en muchos negocios.»

Éste es el poder de la concentración, de sacrificar lo que se podría ganar ampliando mercado para poder ganar un mercado más pequeño pero bien definido.

... pero aumente el riesgo

Debido a su gran éxito a una edad tan temprana, Carnegie desarrolló una reputación de no tener temor alguno en los negocios. Esta imagen, dice, no podría estar más lejos de la realidad. De hecho, nunca arriesgó demasiado su propio capital o el de sus socios: «Cuando hacía grandes cosas, alguna gran corporación como la Pennsylvania Railroad Company iba tras de mí y el grupo responsable».

No tiene por qué arriesgarlo todo para pensar y actuar a lo grande. La lección de Carnegie es conseguir otro grupo para llevar a cabo ese riesgo y utilizar su reputación para que asista a su empresa.

El éxito viene de la amplitud de miras y tratar bien a la gente

Carnegie buscaba crear transparencia en la dirección de todas sus plantas industriales. Las mantenía bien ordenadas y limpias y recibía sin problemas a los inspectores gubernamentales. Siempre buscó buenas relaciones con su equipo de trabajo, y generalmente daba a sus empleados lo que querían, dentro de unos límites razonables. La famosa huelga de la planta Homestead en la que varios hombres murieron tuvo lugar mientras él estaba en Escocia, y es poco probable que eso hubiera ocurrido si él hubiera estado allí.

Hizo ricos a muchos miembros de su equipo. El director de planta, Charles Schwab, fue la primera persona en Estados Unidos en recibir un sueldo anual de un millón de dólares. En el libro de Napoleon Hill «Think and Grow Rich» (Piense y aumente su riqueza), Hill dice que esta enorme suma no era por la pericia técnica de Schwab, sino por su soberbia capacidad de motivar. Al igual que todas las personas que han tenido un gran éxito, Carnegie era un estudiante de la naturaleza humana y sabía que canalizando de manera efectiva las energías derivadas del trabajo era el sello de un auténtico líder. Señaló que «no entendía la maquinaria del vapor, pero intenté entender ese mecanismo mucho más complicado: el humano».

Sea dueño de su carácter

«Una disposición alegre vale más que la fortuna. Los jóvenes deberían saber que se puede cultivar, que la mente, al igual que el cuerpo, puede cambiar de las sombras al sol resplandeciente.»

Lea estas tres líneas otra vez. Esta simple declaración de Carnegie sintetiza cientos de libros sobre el éxito y la autoayuda.

Hablar en público es simplemente hablar

Carnegie tenía dos reglas para hablar:

1. Hable *con* la gente, no *a* la gente.
2. Sea usted mismo, no intente ser un «orador».

Recuerde el consejo de Carnegie y no tendrá que hacer cursos caros. Debería añadirse que para «ser usted mismo», ha de invertir cierto tiempo en descubrir quién es

usted y qué representa. La oratoria sugiere plantear el mundo como usted quisiera que fuera. Hablar es algo que surge del corazón, lo cual es siempre cierto.

Aumente su círculo de relaciones personales

Entre los amigos de Carnegie estaban el juez Mellon, Matthew Arnold, James Blaine, William Gladstone, el presidente Harrison, Mark Twain y Herbert Spencer. Estas relaciones no las cultivó simplemente para regodearse de esos contactos famosos, sino para poder aprender directamente de sus conocimientos únicos y su experiencia. Busque siempre gente interesante.

Busque el conocimiento y el valor, no únicamente el dinero

Una noche en 1868, a la edad de 33 años, Carnegie escribió un memorando para sí mismo mientras vivía en el hotel St. Nicholas, en Nueva York. Empezó diciendo «¡Treinta y tres y con unos ingresos anuales de 50.000 dólares!» y luego declaró que podía organizar sus asuntos financieros para seguir ingresando esa cantidad a la vez que invertía el excedente en «fines benevolentes». Volviéndose más filosófico, escribió su intención de jubilarse a los 35 años y de ahí en adelante dedicar su vida a la lectura y el estudio. Por supuesto, no hizo tal cosa, pero en estas palabras están las semillas de su posterior filantropía. Los conocimientos obtenidos con la lectura y el estudio representaban un valor auténtico; una buena vida era la que en verdad abría la mente. El dinero por sí solo era algo sin valor.

Viaje para ampliar su mente

A Carnegie le encantaba viajar, especialmente cuando tenía un elemento de aventura, y animaba a los demás a ver más mundo. Su libro «An American Four-in-Hand in Britain» (Un americano con suerte en Gran Bretaña) narraba el viaje en caballo y carro por todo el país. En sus viajes intentaba aprender en profundidad sobre las culturas que descubría, por ejemplo mientras estuvo en China leyó a Confucio y en India los pensamientos de Buda y Zoroastro. Este respeto por todas las religiones era característico de la amplitud mental de Carnegie, y también de su creencia de que ver nuevos lugares proporciona a la gente una apreciación más grande del conjunto.

Comentarios finales

En su tono modesto, el libro recuerda al lector la autobiografía de Benjamin Franklin, y al igual que él sorprende la historia de lo que una persona de comienzos tan normales puede conseguir en la vida. Uno casi se cansa de los detalles sobre aquellas personas que le ayudaron y se convirtieron en sus mentores, y aunque era un hombre resuelto, decidido y a veces de modales toscos, Carnegie siempre estaba dispuesto a devolver los favores y compartir su éxito. Habla con cariño de su infancia y quedó desolado cuando tanto su madre como su hermano, los cuales habían sido clave en su éxito, murieron de fiebre tifoidea, pero su tardío y feliz matrimonio le proporcionaron una nueva y agradable vida.

La donación masiva de bibliotecas por parte de Carnegie fue una de las más grandes de la historia, y su nombre ahora se identifica estrechamente con el dinero que entregó, más que con el que hizo. Su historia sugiere que cuando una persona amasa una fortuna, si esa persona tiene motivos elevados, es una de las mejores maneras de cambiar el mundo para mejor.

1992

Rostro impenetrable, corazón oscuro

«Uno de los resultados al leer este libro será la sacudida de sus conceptos tradicionales sobre la crueldad. “Thick Face, Black Heart” no trata de la crueldad o la implacabilidad. Aprenderá que adaptándose y adoptando una forma de ser implacable no destructiva, conseguirá la libertad necesaria para conseguir realizar los objetivos de su vida de manera efectiva.»

«Lo primero que se aprecia de manera superficial en “Thick Face, Black Heart” es a menudo chocante y repelente porque puede ayudar al criminal tanto como al santo.»

En resumen

Reclame el «instinto asesino» como parte natural de quien es usted.

Lecturas adicionales

Baltasar Gracián, *El arte de la sabiduría mundana* (Pág. 158)

Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* (Pág. 296)

Sun Tzu, *El arte de la guerra* (Pág. 308)

9

Chin-Ning Chu

En 1949, mientras el ejército comunista de Mao se acercaba a Shangai, una familia se embarcó en lo que iba a ser el último vuelo comercial que salió de China. Chin-Ning Chu, con sólo 3 años de edad, había nacido en un mundo de opulencia, pero cuando ella y su familia aterrizaron en Taiwán tuvieron que empezar de nuevo.

Con poco más de 20 años se trasladó de nuevo, esta vez a Estados Unidos. Llevaba dos libros consigo: la obra famosa de Sun Tzu, «The Art of War» (El arte de la guerra), y un tomo más oscuro de Lee Zhong Wu, «Thick Black Theory» (La teoría de un negro oscuro). Había algo en este último libro que Chu sabía que era importante. Publicado en 1911, ella lo describe como una «discusión franca de los usos de la crueldad y la hipocresía», que suponía un desafío tal para los poderosos que en seguida fue prohibido. El libro se convertiría en una importante fuente para la personal filosofía de la vida y los negocios de Chin-Ning Chu, expresada en «Thick Face, Black Heart: The Asian Path to Thriving, Winning and Succeeding» (Rostro impenetrable, corazón oscuro: El camino asiático hacia la prosperidad, las ganancias y el éxito).

Rostro impenetrable

¿Qué significa la parte del título «rostro impenetrable»? Chu simplemente combinó el concepto asiático de rostro (guardar las apariencias) y el concepto occidental de una piel densa para dar lugar al concepto «rostro impenetrable», queriendo decir una propia imagen que nos permite ignorar las críticas. Ella observa que si uno desea no gustar a la gente, llegará lejos.

Chu señala que «el mundo tiene una tendencia a aceptar el propio juicio que tenemos de nosotros mismos». Si usted muestra confianza en sí mismo, la gente de manera natural querrá dejarle triunfar. En cambio, las dudas sobre uno mismo crean una percepción de incompetencia. El ejemplo que se da es el del coronel Oliver North y el asunto denominado «Iráncontra». Debido a que nunca dudó de que sus acciones fueran las de un patriota y no las de un criminal, el público y el jurado al final le creyeron. «Un hombre menos convencido de su propia rectitud habría sido más severamente castigado

por sus crímenes y condenado al ostracismo por el público.»

Lo que usted crea sobre sí mismo, el mundo lo creará de usted.

Corazón oscuro

Mientras el concepto del rostro impenetrable tiene que ver con cómo le ven a uno los demás, la idea del corazón oscuro tiene que ver con el hecho de conseguir los propios objetivos.

La persona con un corazón oscuro puede parecer falta de compasión; sin embargo, la compasión puede ser corta de miras. Si un jefe no puede hacer que unos cuantos empleados pierdan su empleo, dice Chu, puede que acabe presenciando el colapso de toda la empresa. A veces, por el hecho de mantenerse fiel a los propios objetivos y conseguir un resultado que sea mejor de manera global, se acaba mostrando una imagen de «mala persona».

Aprecie que todo el mundo tiene un instinto asesino, y que a veces se tiene que recurrir a él. Chu escribe que existe una correlación directa entre la voluntad de usar nuestro instinto asesino y nuestro éxito en la vida.

Existen grados de «impenetrabilidad del rostro y oscuridad del corazón». Algunas personas harán lo que sea para obtener un resultado, sin preocuparse por cómo afectará a los demás. Éste es el corazón oscuro de estafadores y malas personas, quienes acabarán por entender que la mayoría de sus fracasos se deben a sus propios defectos de carácter. El nivel más elevado de un corazón oscuro se alcanza cuando no estamos gobernados por nuestros defectos o emociones, llevando a cabo acciones dirigidas por nuestro espíritu auténtico.

«Contrariamente al entendimiento común, las acciones de un buen hombre no son siempre amables. Pueden ser desconsideradas, frías y desapasionadas.»

Chu señala que los mejores cirujanos son aquellos que se concentran en la tarea que tienen entre manos, minimizando el dolor del paciente. Son crueles para ser amables. Ésta es la «manera del guerrero».

Oscuridad y luz

Admita que todos los seres humanos son una combinación de oscuridad y luz. El universo está lleno de opuestos que necesitan del «otro» para existir. Para tener la fuerza necesaria para vivir la vida plenamente, usted debe apreciar y utilizar todos los aspectos

de su carácter. Si desea presentarse a sí mismo como alguien dulce, perderá cualquier oportunidad que requiera mostrarse agrio o endurecido.

Si piensa naturalmente de forma negativa, saque el mayor provecho de ello y no intente adoptar un falso espíritu positivo. No caiga en la trampa, dice Chu, de pensar que debe cambiar para poder alcanzar el éxito. Usted puede triunfar tal y como es.

El problema con «la virtud» es que puede conducirnos a una conducta severa o incluso violenta. Si alguien se considera a sí mismo virtuoso, ha preparado el terreno para una caza de brujas de gente que considera que están faltos de virtud. El practicante del rostro impenetrable y el corazón oscuro sabe que la virtud es una limitación; lo que importa es si una persona tiene el valor de expresar su plena personalidad en su vida y su trabajo.

Decepción sin falsedad

En Occidente la gente se ha embutido en los conceptos del bien y el mal, blanco y negro. Pero la realidad, que la mayoría de gente asiática acepta, es que existe una gran gama de grises.

Necesitamos aprender que podemos ser buenos en el arte de la decepción sin necesidad de engañar. También debemos apreciar que a veces, para conseguir algo importante y que valga la pena, es difícil que no exista un elemento de decepción en nuestras acciones.

El libro hace énfasis en Abraham Lincoln (véase la [pág. 218](#)), quien en su lento ascenso al poder siguió la opinión mayoritaria sobre la segregación y la esclavitud. Sabía que si no lo hubiese hecho, no hubiese conseguido poder. Sin embargo, con una sólida victoria electoral a sus espaldas hizo el famoso discurso de Gettysburg proclamando que «todos los hombres han sido creados iguales».

Dharma

La palabra *dharma* proviene del sánscrito y significa «apoyar, sostener y nutrir». Es la ley natural que hace que el mundo se aguante en su divina coherencia.

A un nivel personal, *dharma* es el deber que cada uno de nosotros debe realizar en su vida. No se puede ser un soldado y rechazar la lucha; no se puede ser un doctor y rechazar operar. Si usted es escritor, no puede trabajar en un banco. Una vez nos hemos comprometido con nuestro deber, el universo posee una manera de protegernos y liberarnos de otras preocupaciones.

Adharma significa ir en contra de nuestro objetivo en la vida, cosa que sólo nos aporta sufrimiento a nosotros y al mundo. Chu mira a los anteriores líderes de las Filipinas y Paquistán, Corazón Aquino y Bhenazir Bhutto. Aquino adoptó el estilo patriarcal de su marido martirizado; Bhutto, en cambio, el estilo de la línea dura de su padre. Ninguno de los enfoques resultó correcto para la época en la que gobernaron, y ambas mujeres acabaron fracasando. No crearon su propio estilo político, olvidando la lección dhármica de «ser uno mismo».

Cediendo

Uno de los puntos clave de Chu es que para sobrevivir y prosperar «entre los astutos y los despiadados» se requiere adquirir la habilidad de saber ceder. Una persona de rostro impenetrable y corazón oscuro no siempre devolverá el golpe al ser atacado. Puede que se limiten a aceptarlo si eso significa que mostrándose capaces de ceder les acabará ayudando a conseguir sus objetivos. La poderosa no-violencia de Gandhi es un buen ejemplo.

En el mundo asiático, dice Chu, «los héroes no son juzgados por su destreza cazando tigres, sino por su fuerza y habilidad para soportar la humillación de ser cerdos».

Abandone el orgullo y los bienes más preciados si quiere alcanzar el éxito.

Riqueza

El carácter chino para representar la riqueza se compone de dos símbolos: una concha marina, un antiguo símbolo del comercio, y un símbolo que literalmente traducido significa «brillantez», pero implica la particularidad que cada uno de nosotros posee en términos de talento o habilidad. La riqueza, por lo tanto, proviene de vender lo que es único en nosotros (en términos de un producto o simplemente nosotros como personas). Aunque el dinero en sí mismo es un misterio, aquello que exprese mejor nuestra brillantez inevitablemente nos llevará a la riqueza. Nos liberará de la pobreza y nos proporcionará una manera de pensar que atrae la abundancia.

Comentarios finales

Con su extraño título y la irresistible mezcla de espiritualidad y crudeza, «Thick Face, Black Heart» tenía que destacar. Su publicación no fue tanto un soplo de aire fresco como un temblor de tierra que sacudió en buena medida el pensamiento convencional

sobre el éxito personal. Muchos autores norteamericanos sobre el éxito habían buceado en las aguas de la sabiduría oriental y la habían incorporado a sus libros, pero Chin-Ning Chu creció con la cultura china y sólo más tarde incorporó influencias occidentales.

Sólo se pueden exponer aquí algunas de las amplias ideas de «Thick Face, Black Heart». Léalo por las historias inspiradoras de liderazgo y resistencia y por las anécdotas de la autora en los negocios y en su vida personal en América y Asia.

Algunas personas tendrán aversión al libro. Cuando la autora relata la traición de un socio, usted quizás se pregunte si ella atrajo este suceso por su propio «corazón oscuro» y arrogancia confesa. Posiblemente, pero el abrumador efecto del libro es positivo. Mucha gente decide seguir adelante en la vida siguiendo reglas ajenas. Esto puede que funcione durante un tiempo, pero dará como resultado una persona bastante encogida. La filosofía de «Thick Face, Black Heart» le permite reclamar el poder oscuro interior y emparejarlo con una completa convicción sobre la persona que es y el trabajo que considera correcto llevar a cabo.

Chin-Ning Chu

Nacida en Tienjin, China, creció como católica pero también inmersa en las enseñanzas budistas, taoístas y de Confucio. Se crió en Taiwán pero se trasladó a Estados Unidos en 1969.

Es una respetada comentarista sobre las relaciones entre Estados Unidos y dos países asiáticos, China y Corea del Norte, y da conferencias, cursos y consultorías por todo el mundo. Chu es presidenta de la Asian Marketing Consultants y presidenta de la Strategic Learning Institute, una empresa educativa.

Otros libros suyos son «The Asian Mind Game» (El juego mental asiático), «The Secrets of the Rainmaker» (Los secretos del hacedor de lluvia), «The Working Woman's Art of War» (El arte de la guerra de la mujer trabajadora), «The Bridge to the Pacific Century» (El puente hacia el siglo pacífico) y «Do Less, Achieve More» (Haga menos, consiga más).

1926

El hombre más rico de Babilonia

«En la antigua Babilonia vivió una vez un hombre muy rico llamado Arkad, que se había ganado una gran fama por su enorme riqueza. También era famoso por su liberalidad, y generoso en sus actos caritativos. Era generoso con su familia. Era liberal en sus propios gastos. Pero sin embargo cada año su riqueza aumentaba más rápidamente de lo que la gastaba.»

En resumen

Los principios de la construcción de la riqueza están al alcance de todos, pero sólo una minoría los utilizan en beneficio propio.

Lecturas adicionales

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett* ([Pág. 92](#))
Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* ([Pág. 134](#))
Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre* ([Pág. 202](#))
Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* ([Pág. 296](#))

10

George S. Clason

Babilonia fue una vez la ciudad más rica del mundo, conocida por sus lujosas casas, palacios y enormes murallas. Creó una tierra fértil donde una vez existió un desierto gracias al uso del regadío. Pero tal y como señala George Clason en un apunte histórico al final de «The Richest Man in Babylon» (El hombre más rico de Babilonia), era también la cuna de las finanzas modernas: el dinero como un medio de intercambio, títulos de propiedad, pagarés y todas las formas de préstamo estaban muy desarrolladas. Su prosperidad continuó durante siglos porque sus habitantes podían hacer dinero con libertad. Incluso los esclavos, si podían ganar algo, finalmente podían comprar su liberación.

El éxito de Babilonia inspiró a Clason para escribir una serie de fábulas que demostrarían los principios inalterables de las finanzas y la creación de riqueza. Fueron muy populares y se distribuyeron por bancos, compañías aseguradoras y otros empleados para enseñar los beneficios del ahorro y el trabajo duro. «The Richest Man in Babylon» era una de estas historias, y más tarde fueron recopiladas en el inspirador clásico que conocemos hoy en día.

Escapar de la mediocridad

En la primera historia del libro, dos amigos (un fabricante de carros y un músico) reflexionan sobre adónde les han llevado sus vidas trabajando. Aunque están complacidos de tener esposas y jóvenes familias, les cuesta llegar a fin de mes y se preguntan si existirá otra manera de solventar esta situación.

La conversación deriva en un hombre con el que crecieron y que ahora está considerado el hombre más rico de Babilonia. Su nombre es Arkad, y deciden ir a ver a su antiguo amigo y pedirle consejo. Le preguntan cómo es que el destino le ha hecho rico. Él inmediatamente les reprocha por asumir que el «destino» ha contribuido en algo para lograr el éxito, y les dice que han seguido siendo pobres «porque o bien habéis fracasado en aprender las leyes que gobiernan la construcción de la riqueza o bien no las observáis».

Siendo aún un muchacho, Arkad se había fijado en que la riqueza, si no provocaba de hecho la felicidad, sin lugar a dudas aumentaba la calidad de vida. Hacía posible decorar bien una casa, llevar buenas ropas, construir templos para los dioses, surcar los mares o comer alimentos exóticos de tierras lejanas. Decidió que no se contentaría con lo que tienen los pobres, sino que se convertiría en «un invitado en el banquete de las buenas cosas».

Aunque no tenía herencia alguna, se dio cuenta de que debería esforzarse mucho y estudiar los caminos que conducen a la riqueza. Empezó a trabajar como escriba en largas jornadas de dura escritura de leyes y otras cosas en las tablas de arcilla. Un día, volviendo a una tarea particularmente difícil en la que había trabajado durante la noche, Arkad le pidió al cliente, un prestamista, si le podría enseñar algunos de los secretos del dinero.

Páguese a usted primero

El hombre accedió, y esa mañana reveló este principio: «Una parte de todo lo que ganes debes guardártelo para ti». Arkad se sintió un poco estafado por este comentario, ya que pensaba que era obvio: ¿no era *todo* tuyo lo que ganaba? Sin embargo, el prestamista dijo que llevar un alto ritmo de vida acaba por quitarte todo aquello que hayas ganado, lo que significa que acabas volviéndote un esclavo de tu trabajo y sólo ganas el dinero justo para sobrevivir. Sin embargo, dejando apartado como mínimo un 10% de tus ganancias y marcarlas como «no deben ser desembolsadas», con el tiempo esta cantidad crece y empieza a proporcionarte más dinero, sin tener que realizar trabajo alguno. Importa poco con qué cantidad empieces, mientras sigas la regla de pagarte a ti mismo primero ganes lo que ganes. Pronto ni siquiera nos daremos cuenta de la ausencia de esta pequeña cantidad.

Después de algunos contratiempos, los ahorros de Arkad crecieron hasta una cantidad satisfactoria. Esto complació al viejo prestamista, hasta el punto de que le preguntó al joven si quería que le administrase parte de su gran capital. Más tarde compartió sus beneficios. La lección que extrajo fue: Aquellas personas que conocen las leyes monetarias se acaban buscando. Mientras muchas personas dedican mucha palabrería a los principios financieros, los principios nunca les favorecen porque nunca pasan a la *acción*.

Sin embargo, el consejo del prestamista no es el de un tacaño. Aconseja a Arkad disfrutar de la vida y no agotarse demasiado para ahorrar, mientras de manera continuada aumente su capital ahorrado.

¿Sabiduría u oro?

Si pudiera escoger entre el oro o la sabiduría, ¿qué elegiría? Más adelante en el libro nos ponemos al día con el rico Arkad, ya hombre, cuando su hijo Nomasir ha crecido y está a punto de heredar la fortuna de su padre. Sin embargo, el padre quiere primero que su hijo salga a ver mundo y aprenda a hacer dinero por sí mismo.

Se le proporcionan tres bolsas de oro para poder empezar, además de una tabla de arcilla con «las cinco leyes del oro» grabadas en ella. De manera poco sorprendente, Nomasir presta poca atención a la tabla. Lo primero que hace con el dinero es apostar buena parte en una carrera de caballos (pierde buena parte del dinero), a lo que sigue la adquisición de una tienda con alguien a quien no conoce bien (entra en quiebra). Cuando su situación se hace más desesperada, recuerda la tabla de arcilla y sus cinco leyes. Brevemente, son:

1. El dinero llega a aquellos que ahorran.
2. El dinero se multiplica para aquellos que lo invierten.
3. El dinero permanece con la persona que lo confía a gente sabia.
4. El dinero se pierde cuando se invierte en cosas con las que uno no está familiarizado.
5. El dinero se pierde con rapidez cuando se persigue la quimera de hacerse rico rápidamente.

Dándose cuenta de que ha violado estas leyes, Nomasir se las aprende bien. Empieza a ganar dinero e invierte sabiamente. Diez años después regresa a ver a su padre, quien ha preparado un banquete. Coloca sobre la mesa tres bolsas de oro: una es para devolverle a su padre el dinero que le dio originariamente, pero las otras dos, dice, son por la sabiduría grabada en la tabla. Dice a las personas allí reunidas:

«Sin sabiduría, el oro se pierde con rapidez por aquellos que lo poseen, pero con sabiduría, el oro puede estar seguro con aquellos que no lo tengan.»

La persona que no conozca las leyes quizás disfrute de ganancias inesperadas, pero es probable que pierda el dinero con rapidez. Las cinco leyes no sólo ayudan a construir riqueza, sino que si se siguen le protegen a uno de perder lo que se ha acumulado.

Vivir dentro de nuestras posibilidades

Uno de los mensajes importantes del libro, especialmente en nuestra época de alto endeudamiento, es que al igual que debemos «pagarnos primero a nosotros mismos», *al mismo tiempo* deberíamos pagar nuestras deudas. Esto es, 10% para usted, 20% para sus deudores por sus favores, y el resto para vivir. Muchas personas aplazan el ahorro

porque piensan primero en el peso de sus deudas. Pero tan pronto como apreciamos cómo ha crecido nuestro capital que no hemos gastado, nos motivará a añadir más. «No toque la décima parte que engrosa nuestro monedero.»

En un curioso giro, el libro sigue el descubrimiento de cinco tablas de arcilla por parte de un arqueólogo que trabaja en Mesopotamia (la zona donde estaba situada Babilonia). Se envían a un profesor para que las traduzca y ocurre algo extraño. El profesor y su mujer aplican las leyes de las tablas de 2.000 años de antigüedad en sus propias vidas y su situación económica da un vuelco. El profesor señala en una carta: «¿Quién se creería que podría haber tal diferencia en los resultados entre seguir un plan financiero y simplemente seguir yendo a la deriva?».

Aunque parece obvio, el hombre más rico de Babilonia lo consiguió porque vivía dentro de sus posibilidades. Con tiempo, cualquiera que pueda vivir con el 80 o el 90% de sus ingresos puede hacerse rico.

Comentarios finales

Al igual que ocurre con buena parte de la ficción del tipo instructivo, la prosa de «The Richest Man in Babylon» no recibirá ningún premio. Sin embargo, sus pequeñas historias han inspirado a muchos lectores a conseguir fortunas responsables, incluyendo a Robert Kiyosaki (véase «Rich Dad, Poor Dad», Papá rico, Papá pobre).

Los «remedios para una bolsa magra» incluyen el no jugar y poseer nuestra propia casa (porque reduce el coste de la vida y aumenta nuestro disfrute de ésta). Y lo que es más importante, nos enseña porqué debemos convertirnos en alguien que consigue dividendos de las inversiones en vez de simplemente ganar dinero mediante el trabajo (dejando que el dinero sea nuestro esclavo en vez de lo contrario). Incluso si es usted mayor, no es demasiado tarde para hacer el cambio. Si busca su mejora será recompensado.

«The Richest Man in Babylon» pertenece a ese grupo de títulos dentro de la literatura sobre el éxito que tratan sobre el ahorro, las inversiones y el decoro financiero, en los que marcarse objetivos, seguir una poderosa ética laboral y una actitud optimista son todos factores importantes. Pero, ¿cómo conciliar estas ideas con las de autores de más prosperidad espiritual como Catherine Ponder y Wallace Wattles? Tanto los conocimientos financieros *como* una fuerte conciencia de la abundancia son necesarios si queremos acumular riqueza de una manera satisfactoria y sostenible. Todo el mundo sabe que las personas codiciosas y avaras, incluso aquellas con una gran fortuna, no son felices. Igualmente, mientras que «confiar en Dios como el que nos provee» puede aportarnos ganancias inesperadas, merece la pena aumentar nuestros conocimientos de las mundanas leyes y maneras financieras. Tanto con la fe como con los conocimientos

podemos crear fortunas que perdurarán, y la sabiduría conseguida en el viaje se puede utilizar para ayudar a otras personas.

George S. Clason

Nacido en Louisiana, Missouri, en 1874, George Samuel Clason acudió a la Universidad de Nebraska y sirvió en el ejército de Estados Unidos en la guerra hispano-americana.

Empezó una larga carrera en el mundo de la edición, fundando la Clason Map Company de Denver, Colorado, que editó el primer atlas de carreteras de Estados Unidos y Canadá. En 1926 publicó el primero de una serie de folletos sobre los secretos del éxito financiero. Más tarde se recopilaron para dar forma a «The Richest Man in Babylon», que ha vendido más de 1,5 millones de ejemplares.

1926

El secreto de las edades

«Eres uno de los Señores de la Tierra, con un potencial ilimitado. Dentro de ti existe un poder que, comprendido y dirigido debidamente, puede elevarte de la esclavitud de la mediocridad y colocarte entre los Elegidos de la Tierra: los legisladores, los escritores, los ingenieros, los grandes industriales, los que HACEN y los que PIENSAN. De ti depende aprender a usar este poder que te pertenece, esta Mente que puede hacer todas las cosas.»

«No tienes por qué ser un esclavo de la mala suerte o las circunstancias toda tu vida. Existe una manera de conseguir lo que queremos, una manera completamente en armonía con las aspiraciones más elevadas de la raza humana.»

En resumen

Si usted tiene un único objetivo poderoso tendrá el valor de actuar sobre esas ideas.

Lecturas adicionales

Claude M. Bristol, *La magia de creer* (Pág. 56)

Russell H. Conwell, *Acres de diamantes* (Pág. 106)

Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* (Pág. 170)

Catherine Ponder, *Las leyes dinámicas de la prosperidad* (Pág. 252)

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* (Pág. 280)

11

Robert Collier

En las primeras décadas del siglo XX se publicaron muchos libros inspiradores, la mayoría de los cuales han caído en el olvido. «The Secret of the Ages» (El secreto de las edades) ha perdurado gracias a algunas actualizaciones por parte de la familia del autor, pero también debido a su atractiva promesa de revelar antiguos secretos sobre el éxito. En verdad, hay pocas referencias a culturas o escrituras antiguas en sus páginas, pero aún así es una buena introducción a las ideas que asociamos con el moderno movimiento sobre el éxito.

Escrito en una época en la que había un interés creciente del público por los poderes de la mente, la prosa excitante de este libro y su fe en el potencial del lector lo convirtieron en un best-seller.

Las desconocidas tierras de la mente

Collier guía al lector a través de un paisaje mental de tres niveles: la mente consciente, subconsciente y supraconsciente.

La parte consciente de nuestra mente la consideramos como nuestro «yo», pero sólo representa una pequeña parte de la mente. La gente con éxito tiene una buena relación entre esta parte y su subconsciente, a la que dirigen para crear cosas para ellos y solucionar sus problemas. La parte subconsciente del cerebro sabe cómo hacer un millón de cosas perfectamente (incluyendo las funciones de nuestro cuerpo) y las hará si la dejamos. Los eruditos pueden tocar una pieza de música perfectamente con haberla escuchado una sola vez, o ejecutar increíbles proezas de cálculos matemáticos; dichos talentos no provienen de la mente consciente. Carl Jung creía que el subconsciente (lo denominaba el inconsciente) contenía todos los conocimientos que ha adquirido una persona, pero también los conocimientos de cualquier otra persona que haya vivido. Sin embargo, esta parte de la mente es moralmente neutral, y muy abierta a la sugestión. Si le proporcionamos al subconsciente pensamientos e imágenes de plenitud y éxito, trabajará para convertirlos en realidad. Si le damos pensamientos negativos, creará circunstancias negativas.

Collier sugiere que el sentimiento que a veces tenemos de estar siendo guiados hacia cosas mejores o lejos de las malas (expresado en términos tales como «ángel de la guarda» o «genio bondadoso») es de hecho una función de la mente supraconsciente, esa parte de nosotros que está en contacto con la Mente Universal que todo lo sabe y todo lo ve. Esta mano invisible, o el Mismísimo Altísimo, más que ser el reino de los locos, da testimonio de manera silenciosa de la mayoría de las experiencias de la gente. Si se le pide ayuda, acudirá en breve.

Una aristocracia de los que hacen y los que piensan

Nos preocupamos por la pérdida de bosques o porque se acaba el petróleo, dice Collier, pero no parece que nos preocupemos tanto por la pérdida de poder mental si estamos usando nuestra mente. La gente come, duerme y trabaja sin percatarse nunca de la riqueza que yace en su interior. Todos hemos oído decir que sólo usamos el 10% del poder de nuestro cerebro (según Collier, fue el psicólogo y filósofo William James el primero en decirlo), pero incluso si esto no es correcto, incluso si es el 20%, esto aún nos deja con un mecanismo que funciona sin ir a ninguna parte. Para ser uno de los que hacen y piensan, usted debe desplegar sus atributos.

Collier cita a Orison Swett Marden, quien dijo que «la mayoría de fracasados en la vida son simplemente víctimas de sus derrotas mentales». Los individuos que se regodean en la mediocridad lo hacen porque realmente no creen en ellos mismos. Por lo tanto, siempre existe un camino abierto para el «alma decidida». Al igual que un trozo de metal altamente magnetizado puede levantar otro trozo que sea diez veces su tamaño, una persona altamente magnetizada, cargada de confianza y objetivos, puede hacer al menos diez veces más que otra que no esté tan cargada energéticamente.

Collier señala que una vez hemos conseguido un objetivo, es más probable que volvamos a conseguir otro porque ahora ya lo tenemos en nuestro interior para tener éxito. En otra analogía, sugiere que cuando deseamos algo con fuerza y creemos que lo conseguiremos, hace que se ponga en movimiento un remolino mental que se traga las cosas, la gente y las circunstancias necesarias para permitir su realización. Desarrollamos un impulso que nos permite continuar consiguiendo cosas pero sin tanta energía.

Los grandes descubrimientos, apunta Collier, vinieron de una persona que de hecho se *percató* de algo que todo el mundo había visto. Dice que las grandes fortunas se hicieron a partir de oportunidades que muchas personas tenían pero sólo una persona *atrapó*. No es que la gente sin éxito no vea nunca las oportunidades; sí que lo hacen. Pero difieren de la gente a la que llaman ganadores en que rara vez tienen la voluntad o el valor de actuar sobre una buena idea. Se dan a sí mismos sólo las razones sobre por qué algo no podría hacerse, mientras que el ganador sólo piensa en cómo sí podría hacerse.

El éxito primero se ha de ver

Collier implacablemente va al fondo de lo que realmente significan conceptos como «voluntad», «deseo» y «ambición» y cómo pueden ser utilizados. Lo básico de su pensamiento es que el éxito debe «verse» en la vida a través de imágenes que den forma.

¿Por qué es tan importante visualizar algo que deseamos para poder conseguirlo? Cualquier cosa hecha en el mundo real, dice Collier, empieza por una imagen. Dios imaginó el mundo antes de que fuese hecho, y nosotros también imaginamos nuestro futuro antes de que se materialice. El truco es tomar una imagen vana y hacer que sea positiva y con un propósito. La técnica de «trazar un mapa del tesoro» de Collier implica crear un *collage* con imágenes de las cosas que se desean en la vida. Mirando estas imágenes varias veces al día, preparamos el camino para que entren en nuestras vidas. Una mujer, al borde de la locura y que vivía en la pobreza, hizo dibujos de una casa de campo y un jardín para vivir ella y sus hijos, y una tienda donde ella pudiese vender artículos de mercería. Por una extraña secuencia de sucesos tuvo ambas cosas en 6 meses.

Existe una ley oculta en la que el poder fluye del potencial más alto al más bajo, y no al revés. Por lo tanto, imagine siempre el mejor resultado posible, y la formación de la realidad seguirá a este diseño.

Intensidad del deseo y la voluntad

«Puede parecer paradójico», dice Collier, «pero poca gente sabe lo que quiere». Los humanos pueden ser un fajo de deseos y cosas que queremos, pero a menos que saquemos punta a nuestros anhelos acabaremos para siempre a la deriva en un mar de sueños incumplidos. Menciona un proverbio chino que dice, «las grandes almas tienen voluntades; las débiles sólo tienen deseos».

Quizás usted aún recuerde aquella instrucción de la infancia que dice «conténtate con lo que tienes», pero considere que todas las grandes cosas empiezan como un descontento, con un deseo de algo diferente. El reto es refinar nuestros deseos y descontento en un *único propósito poderoso*. Collier sugiere empezar este proceso haciendo una lista de todo aquello que podríamos posiblemente desear, y luego eliminar las cosas que no nos sirven a largo plazo. Si no estamos seguros sobre qué deseos son mejores, podemos preguntarnos, «¿Esto me hará mejor, más fuerte y más eficiente?».

Cuando usted haya llegado a su único deseo abarcable, o el Ideal Definido, es más fácil eliminar lo superfluo de la vida de tal manera que el pensador que va a la deriva nunca puede contemplar. Utilizando una analogía náutica, Collier dice:

«El Ideal Definido es como el grano de arena que existe en el centro de cada perla, y sobre el que el material que da forma a la perla se ha juntado. Es la “gran idea” alrededor de la cual tu Imaginación Constructiva se edifica, se deposita y acumula su riqueza de material.»

Una vez tenemos este sentido del propósito definido, hemos de tener la voluntad de pagar el precio. Impóngase disciplina a sí mismo y nunca deje de luchar por lograr su auténtico deseo. Incluso si usted no es brillante, no importa a largo plazo, porque la ley de los promedios significa que si usted persiste acabará por obtener una recompensa.

Sea también consciente y agradecido de la mano invisible (al ángel de la guarda) que le ayuda en la consecución de sus objetivos. Tenga fe en que acabará por conseguir sus objetivos, al igual que tiene fe en que el sol saldrá por la mañana. Y, sin embargo, no se trata de una fe espiritual, sino racional. La singularidad del propósito puede producir un conocimiento relajado, una fe en su futuro triunfo que toda la gente realmente triunfadora comparte. Este sentido de la gratitud y conocimiento atrae lo que usted desea sobre el principio de que «los iguales se buscan»: las cosas fluyen hacia la persona que aparenta tenerlas.

Comentarios finales

Aunque podría clasificarse directamente como un clásico sobre la prosperidad, en su urgencia por convencer a los lectores de su masivo potencial, «The Secret of the Ages» es esencialmente una obra sobre la motivación.

El libro está coloreado con muchos poemas y versos y, como quizás esperaba de un maestro de las ventas en el campo publicitario, Collier hace un uso libre de los símbolos exclamativos y las mayúsculas. Su estilo es conversacional y no duda en hacer patente las repeticiones. Si usted considera que existe una falta de hilo conductor en el libro, es debido a que cada capítulo fue editado originalmente por sí solo, a la manera de «The Richest Man in Babylon» (El hombre más rico de Babilonia), de Clason.

En la contraportada hay una selección de cartas que Collier recibió a lo largo de los años de gente que relata cómo «The Secret of the Ages» cambió su vida. En una primera lectura es difícil ver cómo el libro pudo haber tenido tal impacto; para el lector actual sobre el tema del éxito, sus ideas y lenguaje parecerán desfasados. Pero su mensaje de que podemos ser los dueños de nuestro destino aún es inspirador, y el libro contiene verdades que si se llevan a la práctica, le aportarán el éxito que usted desea.

Robert Collier

Nacido en St. Louis en 1885, Collier fue educado en una escuela católica para ser sacerdote. Decidió que la vida de los hábitos no era para él, se fue a West Virginia y durante ocho años trabajó como ingeniero de minas.

Después de trasladarse a la ciudad de Nueva York, trabajó en publicidad para la PF Collier Publishing Company (su tío había fundado la revista *Collier*) y se convirtió en un experto en escribir eslóganes, generando millones de dólares para la empresa. Su librito «The Million Dollar Sales Letters» (Las cartas de ventas del millón de dólares) es un clásico del marketing.

Tras una enfermedad importante que no le fue diagnosticada y que Collier sintió que había curado él mismo con el poder mental, leyó vorazmente para descubrir las leyes y secretos de la mente. Quería hacer lo que consideraba más accesible, y escribió y publicó una serie de libros breves, «The Secret of the Ages», el último del primer volumen. «The Secret of the Higher Potencial» (El secreto del potencial más alto) se conoce ahora como «Riches within Your Reach» (Riquezas a su alcance). Otros libros suyos son «Prayer Works» (Trabajos de oración) y «The Amazing Secrets of the Masters of the Far East» (Los secretos sorprendentes de los maestros del Lejano Oriente).

Collier murió en 1950.

2001

De bueno a excelente

«No importa cuán dramático resulte el resultado, las transformaciones de bueno a excelente nunca sucedieron de golpe. No hubo una única acción definitoria, ningún gran programa, ninguna innovación rompedora, ningún golpe de suerte aislado, ningún momento milagroso. Al contrario, el proceso era parecido a empujar implacablemente una gigantesca y pesada rueda en una sola dirección, una vuelta y otra, construyendo el empuje necesario hasta el punto de empezar a avanzar y seguir más allá.»

En resumen

No se quede satisfecho siendo meramente bueno o de lo mejor. Descubra lo que se requiere para ser excelente o fabuloso.

Lecturas adicionales

Michael Dell, *Directo de Dell* ([Pág. 120](#))

David S. Landes, *La prosperidad y la pobreza de las naciones* ([Pág. 208](#))

J.W. Marriott Jr., *El espíritu del servicio* ([Pág. 246](#))

Sam Walton, *Hecho en América* ([Pág. 314](#))

12

Jim Collins

La mayoría de las mejores empresas pasaron por años de oscuridad antes de que sus resultados obligaran al mundo a fijarse en ellas. De hecho, se parecen a cualquier otra empresa hasta que llega un «punto de transición» en concreto que las hizo dejar atrás al resto.

Los saltos hacia la excelencia no ocurrieron mediante una revolución. Al contrario de la opinión generalizada, estas empresas no contrataron caros directivos para dar un giro a la situación. (Esto es señal de una compañía mediocre.) Y aunque los resultados destacables de compañías importantes a veces hacen ver que su éxito ha sucedido rápidamente, el salto sólo ocurre tras años de esfuerzo, lo que Collins denomina «presionando contra el volante».

La cadena norteamericana de establecimientos Walgreens es una vieja empresa que durante cuatro décadas siguió la tendencia general del mercado. Entonces, en 1975, la empresa dejó de estar entre el montón y empezó su sorprendente ascenso hacia el éxito. Desde 1975 hasta el año 2000, superó a la Bolsa 15 veces. También superó a la estrella de la tecnología, Intel, 2 veces, a la muy alabada General Electric 5 veces y a la famosa Coca-Cola 8 veces.

¿Qué es lo que explica esta repentina y continuada escapada de la mediocridad? Jim Collins empezó una investigación de 5 años para descubrirlo. De la lista que hizo de 11 grandes compañías, cuya inclusión en «Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't» (De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otras no) se basaba en una ejecución superior durante al menos 15 años, Collins dice, «sería difícil encontrar un grupo menos elegante». Incluía a Fannie Mae (una financiera hipotecaria), Gillette (cuchillas de afeitar), Kimberly-Clark (pañales y toallitas de papel), Kroger (supermercados con descuentos), Nucor (fabricante de acero), Philip Morris (tabaco, chocolate y café), y Pitney Bowes (material de oficina). Para cada una de estas empresas, Collins encontró una comparación con otra empresa que había seguido simplemente bien (por ejemplo, comparó Eckerd con Walgreens).

¿Qué conclusiones extrajo de su investigación?

Un cierto tipo de liderazgo

Collins no estaba realmente interesado en el liderazgo cuando empezó el estudio. Quería huir del complejo de «gran líder» de muchos negocios, donde se piensa que aportando un líder dinámico lo transformará todo. De hecho, descubrió que el liderazgo es extremadamente importante, pero el *tipo* de líder que se dirige hacia la excelencia era la sorpresa. Los líderes de grandes empresas son una inusual mezcla de ambición y humildad, «más como Lincoln y Sócrates que como Patton o César». Collins describe a Darwin Smith, presidente de Kimberly-Clark, como alguien con «difícil timidez y falta de pretensión... junto con una feroz, incluso estoica, resolución hacia la vida».

Dichos líderes no parecen aparentemente ambiciosos, porque canalizan su conducta y determinación en asegurar a largo plazo el éxito de sus compañías. Son reacios a hablar de ellos mismos, en vez de eso señalan a las grandes personas que han hecho una gran contribución, contando siempre sus bendiciones (a pesar de la evidencia del trabajo duro, Collins se sorprendió de ver cuántas personas mencionaron la palabra «suerte» en sus éxitos personales y corporativos). Estos líderes también comparten una pasión por los productos que crean sus empresas, por corrientes que sean. Por ejemplo, la gente de Gillette, básicamente porque les excitaba la idea, invirtieron 200 millones de dólares en desarrollar la maquinilla de afeitar Mach 3, que se convirtió en un gran éxito.

Debido a que ponen sus empresas en primer lugar, estos líderes de «nivel cinco», como los denomina Collins, aseguran que quienes les sucedan es probable que sean igual de efectivos, si no más. Por el contrario, ejecutivos de las empresas comparadas querían que sus esfuerzos personales destacaran, y más si escogían sucesores más débiles. De manera intencionada, los líderes de nivel cinco mantienen un perfil bajo, «gente corriente produciendo silenciosamente resultados extraordinarios». Hacer fortunas gracias a la venta de sus acciones a artistas de las absorciones o la influencia de adquisiciones, sobra decirlo, es impensable. Están en esto para asegurar la futura grandeza de la compañía, incluso más allá de sus ocupaciones. Muchos conservaron despachos en el edificio mucho después de su jubilación.

La gente adecuada

La sabiduría tradicional dice que si se quiere empezar a construir una gran empresa, hay que desarrollar el concepto hasta la perfección y luego contratar a las mejores personas que puedan encontrarse. Collins y su equipo, sin embargo, descubrieron que cuando los ejecutivos de las empresas sobresalientes empezaron sus transformaciones corporativas trabajaban según parece a la inversa: «*Primero* ponían a la gente adecuada en el autobús (y a la gente inadecuada fuera del autobús) y *luego* pensaban a dónde ir».

¿Cuáles son los beneficios de este enfoque? Si se tiene a la gente adecuada desde el principio, será capaz de adaptarse a cualquier cambio de dirección o estrategia. No tendremos que motivarla porque comparte el deseo de alcanzar la excelencia, y por lo tanto ya está motivada. Resulta interesante comprobar que las grandes empresas no pagan más que unos sueldos meramente buenos; la remuneración *no* es un gran factor a la hora de motivar a la gente cuando tiene algo más importante que el dinero a lo que aspirar.

Finalmente, las grandes empresas poseen culturas que son «rigurosas pero no despiadadas». El rigor implica que todo el mundo sabe el nivel que se espera tanto de ellos como la propia compañía. Si no se alcanza dicho nivel, saben que deben marcharse. El ser despiadado, por otro lado, es una característica de las empresas que son meramente buenas. Con poco criterio, eliminarán divisiones enteras a través de la reestructuración y despedirán a miles de trabajadores mediante decisiones de arriba abajo. Dicho clima de temor es inherentemente improductivo y desmotivador, mientras que las grandes empresas poseen un *esprit de corps* que reta a que todo el mundo dé lo mejor de sí mismo. Saben que, tal y como dice Collins, «una gran visión sin grandes personas resulta irrelevante».

Sinceridad brutal

Las grandes empresas se ponen aparte por su dependencia en los *hechos* a la hora de tomar sus decisiones. No dependen de caprichos de dirección o sueños heroicos de grandeza para conseguir sus objetivos, sino que se comprometen en una continua autovaloración.

Collins descubrió que los líderes carismáticos a menudo pueden interferir en el éxito de una empresa, porque la plantilla empieza a referirse sólo a «lo que pensará el director» en vez de que los datos sean la base para sus decisiones. Las mejores empresas quieren que la verdad sea escuchada, la diga quien la diga. Poseen una cultura de cuestionarse las cosas y con una mentalidad abierta incorruptible al servilismo.

Collins cita a Winston Churchill: «Yo... no tenía ninguna necesidad de sueños de aplausos. Los *hechos* son mejores que los sueños». Churchill también era famoso por su actitud de «no rendirse nunca». Las grandes empresas también poseen esta combinación de creer que al final prevalecerán, a la vez que tienen la voluntad de hacer frente a la difícil realidad.

Una razón de ser

Las grandes compañías poseen una única idea o enfoque que guían todos sus pasos. Dichos conceptos pueden necesitar años para ser refinados, pero una vez están en su lugar pueden generar un éxito enorme debido a que están tan diferenciados.

Walgreens tiene como su concepto autodefinido los mejores establecimientos convenientemente localizados, con grandes beneficios por cada visita de un cliente. Wells Fargo no intentó batirse con Citicorp o Bank of America para ser el banco global americano más grande. En vez de eso, se concentró en ser un banco con muchos beneficios, centrándose en la costa oeste de Estados Unidos.

Collins tiene un modelo de tres círculos para poner a prueba la grandeza de una empresa. El primer círculo es la propia conciencia de en qué se puede ser el mejor del mundo. Esto implica una apreciación realista de nuestras propias habilidades; *no* tiene que ver con dejar suelto nuestro ego para que corra a sus anchas. Tampoco tiene que ver simplemente con en qué somos competentes; lo que hemos estado haciendo durante años quizás no sea lo que sepamos hacer mejor. El segundo círculo es lo que mueve nuestro motor económico; esto es, de dónde provienen exactamente nuestros beneficios de manera más abundante. El tercer círculo es la pasión: de manera simple, haciendo sólo aquello por lo que sentimos una profunda pasión. Si podemos encontrar algo en lo que podamos ser los mejores, que nos encante hacer, y que nos proporcione dinero, tenemos las bases de una gran empresa. Si tenemos dos de los tres círculos, lo más probable es que acabemos teniendo un éxito relativo, pero no el más grande.

El libro vale la pena por el capítulo donde se describe el modelo en sí mismo, ya que lo podemos aplicar tanto a nuestra propia vida como a la empresa para la que estemos trabajando. ¿Qué es exactamente aquello que representamos? ¿Podemos describirlo en unas pocas palabras? Si no, nuestros esfuerzos actuales lo más probable es que se dispersen y que estén faltos de energía, igual que ocurre con las compañías que son «meramente buenas».

Utilizando la tecnología sabiamente

La tecnología no es nunca la base para llegar a ser genial, dice Collins, sino la dirección.

La tecnología se mencionó muy poco entre los ejecutivos de las mejores empresas como factor primordial para el éxito. Nunca fue un caso de «esta tecnología dará el éxito a la empresa», sino más como «podríamos utilizar esto para que nos lleve más allá en lo que estamos haciendo». Sin una cultura oportunamente puesta en su lugar, otras empresas eligen la tecnología como un fin, mientras que las empresas excepcionales sólo invirtieron en maneras punteras de hacer las cosas cuando encajaban con su propia visión más amplia.

La valoración de Collins es que «la tecnología en sí misma no es nunca una causa principal ni de grandeza ni de empeoramiento». El sabio uso de la tecnología, sin embargo, *es* parte de la cultura de una gran empresa.

Comentarios finales

«Good to Great» fue tenido en cuenta en el momento más álgido del «boom» de la «nueva-economía». Collins dice de estos años: «Entramos en un momento clave de la historia en el que la idea global de intentar construir una gran empresa parecía pintoresca y anticuada». Tener una «cultura de la disciplina», una de las características clave de las grandes empresas que él identifica, parecía de hecho pasada de moda. Al final resultó que estas empresas no se habían convertido en grandes por estar en la industria correcta y el momento idóneo, sino que habían sido capaces de identificar sus puntos fuertes que las caracterizaban y trabajaron sin desmayo para sacar provecho de ellos.

Esta conclusión es extraordinariamente similar a la que llegó David Landes en «The Wealth and Poverty of Nations» (La prosperidad y la pobreza de las naciones), el cual descubrió que al igual que la geografía y los recursos naturales (el azar) sin duda afectaban el desarrollo de los países, lo que los hacía prósperos era su cultura del esfuerzo y la iniciativa.

Antes de «Good to Great», Collins escribió la célebre obra «Built to Last» (Hecho para perdurar), sobre las empresas visionarias y carismáticas que habían aguantado el paso del tiempo. Como libro de recetas para impulsarle a usted para lograr un estado inicial de grandeza, «Good to Great» es de hecho la «antesala», dice Collins. El valor de «Built to Last» es que nos puede mostrar cómo seguir siendo grandes.

Collins dice que no considera que su libro trate necesariamente de empresas o negocios. Los principios de «Good to Great» se pueden aplicar a *nuestras* vidas. Quizás se sorprenda usted de cómo son de inspiradores estos libros; la excitación reside en el conocimiento de que el éxito puede ser medido y sus lecciones aplicadas metódicamente. Con ambos libros tendremos una excelente base para poder lograr el éxito que antepone los resultados al carisma.

Jim Collins

Collins encabeza ahora un «laboratorio de dirección» en Boulder, Colorado, en el que estudia las grandes compañías que han perdurado. Está en la facultad de la Stanford University Graduate School of Business, y previamente tenía cargos en las empresas McKinsey y Hewlett-Packard.

Otros de sus libros son: «Beyond Entrepreneurship» (Más allá del empresariado) y «Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies» (Hecho para perdurar: hábitos de éxito para empresas visionarias), que ha vendido más de 1 millón de ejemplares.

1921

Acres de diamantes

«Al Hafed escuchó todo sobre los diamantes esa noche, y se fue a la cama siendo pobre. Quería toda una mina de diamantes. Al día siguiente temprano, suplicó impientemente al obispo y le preguntó dónde se podían encontrar los diamantes.»

«La grandeza consiste en realizar grandes hazañas con pocos medios, para conseguir vastos propósitos. Consiste en atender los aspectos privados de la vida: en ayudar a los propios compañeros, beneficiando al propio vecindario, bendiciendo la propia ciudad y el propio estado.»

En resumen

Sea lo que sea lo que usted desee, probablemente está al alcance de la mano, si usted está dispuesto a abrir sus ojos y su mente.

Lecturas adicionales

Horatio Alger, *El harapiento Dick* ([Pág. 24](#))

Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* ([Pág. 170](#))

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* ([Pág. 322](#))

Russell H. Conwell

Russell Conwell se fue una vez de viaje por el río Tigris, en el Irak actual, acompañado por un guía contratado en Bagdad, quien le llevaría por el Golfo Pérsico. Estos guías fluviales eran como barberos, porque al igual que éstos, les gustaba mucho hablar, pero la historia que este guía le explicó, insiste Conwell, es fácilmente verificable.

Había un hombre, Al Hafed, que vivía en las riberas del río Indo y que tenía una bonita granja con huertos y jardines, dinero de sobras, una bonita mujer e hijos. Tenía «salud porque estaba contento». Entonces un viejo sacerdote le visitó y una noche relató cómo se hizo el mundo, incluyendo la formación de todas las rocas, la tierra, los metales preciosos y las piedras. Le dijo al granjero que si tuviera unos cuantos diamantes no tendría tan sólo una granja, sino muchas. El granjero le escuchó. De repente, ya no era tan feliz con lo que había conseguido hasta ese momento de su vida.

Lo vendió todo y se fue de viaje en busca de diamantes, a lo largo de Persia, Palestina y por toda Europa. Un par de años más tarde había perdido todo el dinero que tenía e iba vestido con harapos. Cuando una gran ola vino desde el mar, se dejó llevar contento por ella.

El hombre que había comprado el terreno del granjero ya era otra historia. Un día, dando de beber a sus animales en el riachuelo que atravesaba la propiedad, se fijó en un destello que brillaba en la arena mojada. Era un diamante. De hecho, se trató de uno de los yacimientos de diamantes más ricos de la historia: las minas de Golconda producirían no sólo uno sino dos acres de diamantes.

Abra su mente

En este diminuto libro, que de hecho es una transcripción de una conferencia muy popular que dio, Conwell relata historias similares de la vida real sobre la locura de salir en busca de la fortuna cuando quizás está en el patio de nuestra casa o mirándonos cara a cara. Sugiere que la mayoría de las personas son «miniaturas de lo que podrían ser», ya que no quieren aceptar, o no se les ha ocurrido, que poseen grandes poderes que no han

utilizado: «Las familias no reconocen que sus propios miembros poseen habilidades que sí atribuyen a otras personas. Los pueblos y ciudades están malditos porque su propia gente los critica y no los valora».

El mensaje de Conwell es que no deberíamos caer en la trampa de pensar que todas las grandes personas y empresas están en otra parte. Se ha de tener en cuenta que Henry Ford empezó a diseñar y construir su coche en su propia granja y construyó sus famosas fábricas Ford en la zona en la que había crecido. No había nada especial en Dearborn, Michigan: él hizo que fuese especial, sin dejar nunca su propio patio trasero. El gran inversor Warren Buffett se opuso a trasladar a su familia a Wall Street. Se quedó en Omaha, Nebraska, y desde allí hizo su fortuna.

El descubrimiento de un servicio auténtico

La otra idea de Conwell es que un gran servicio es básico para alcanzar la prosperidad.

Cuenta la historia del financiero John Jacob Astor senior, quien de repente se tuvo que asociar con los propietarios de una tienda de sombreros de señora porque no podían hacer frente a su hipoteca. ¿Qué hizo para poner este negocio a sus pies? Se iba al parque y observaba silenciosamente a las mujeres paseando, especialmente las más confiadas y elegantes, y tomó buena nota de los sombreros que lucían. De vuelta a la tienda, hizo copiar exactamente esos sombreros. El resultado fue que la tienda nunca hizo un sombrero o gorra que no gustase a una mujer, y triunfó. Atrás quedaba la idea de que «hacemos sombreros e intentamos venderlos», para ser sustituida por «lo que quieren las mujeres, nosotros se lo vendemos».

De un servicio tan básico surge el gran éxito, en este caso una tienda que incluso en el siglo XIX ganó 17 millones de dólares. Usted quizás piense que ya lo habrá tenido en cuenta, pero pregúntese otra vez: «¿Qué es lo que *quiere* la gente?».

El problema con la mayoría de personas, dice Conwell, es que su riqueza está «demasiado cerca». Se necesita desarrollar una mente abierta para fijarse en lo más obvio. Esto nunca ocurrirá si usted continuamente está acelerando para llegar a la siguiente oportunidad, buscando un pasto más verde. El servicio genuino es simple, pero sólo tendrá lugar cuando nuestra mente se haya tranquilizado. Sin encontrar un poco de tiempo tranquilo para usted mismo nunca será capaz de ver el bosque más allá de los árboles. Dedique un tiempo a la meditación y la contemplación, y las respuestas llegarán.

Otra manera de empezar es pensando en lo que *usted* necesita. Lo más probable es que si necesita algo, otras personas también. La mujer que inventó el botón que se abrocha al apretar, utilizado primero en guantes, consiguió hacer fortuna. Conwell enfatiza: «Es la mentalidad abierta a las pequeñas cosas lo que aporta el éxito a las

personas». Las mentes más grandes piensan en términos simples, y las personas más grandes, dice Conwell, son siempre directas.

No se puede alcanzar el éxito si no tenemos interés en la gente y sus necesidades. En palabras de Conwell, debemos hacernos *necesarios* al mundo. Lo que tienen en común todas las grandes personas es que se convierten en un «medio» para bien: hacen los mejores productos y los proporcionan en grandes cantidades. Esto, sin estar pendientes de la caja registradora, es un servicio.

Comentarios finales

«Acres of Diamonds» puede parecernos de otra época, pero Conwell fue uno de los oradores motivacionales americanos originales y su mensaje aún puede inspirarnos. No cuesta nada comprarlo, se puede leer en media hora más o menos y a menudo quizás usted quiera recordar sus dos lecciones, que son muy simples pero útiles de recordar:

- No hay necesidad de mirar más allá de usted mismo y sus circunstancias más inmediatas para encontrar las semillas de su fortuna.
- El servicio es la clave del éxito. No se limite a vender cosas, descubra lo que realmente quiere la gente. Esto requiere una gran dosis de concentración y observación.

Russell H. Conwell

Russell Herman Conwell nació en Worthington, Massachusetts, en 1843. Acudió al Yale College y en 1862, sin haber cumplido los 20 años, capitaneó una compañía de soldados voluntarios y luchó en el bando de los yanquis en la Guerra Civil Americana.

Después de la guerra, estudió en la Albany Law School y se hizo abogado, pero más tarde se fue a trabajar como reportero para el *Boston Evening Traveller*. Viajó por todo el mundo para otra publicación, *American Traveller*, y tenía 27 años cuando viajó por el río Tigris. Su mujer murió cuando él aún no había llegado a los 30 años.

En su tercera profesión, en 1882, Conwell fue invitado a convertirse en pastor de una iglesia baptista en Filadelfia recién construida. Ejerció de sacerdote durante 43 años, llegando a ser también un conferenciante famoso en el Liceo y otros circuitos y escribió varios libros. Su conferencia más popular fue «Acres of Diamonds», que dio más de 5.000 veces y le reportó, se dice, 1 millón de dólares. Con el dinero fundó la Temple University en Filadelfia. Murió en 1925.



1989

Los siete hábitos de la gente muy eficaz

«Resulta increíblemente fácil quedar atrapado en una trampa de actividad, en el negocio de la vida, para trabajar cada vez más y más duro a la hora de subir la escalera del éxito sólo para descubrir que está apoyada en el muro equivocado. Es posible estar ocupado (muy ocupado) sin ser realmente muy efectivo.»

«En el último análisis, lo que somos dice más que otra cosa con elocuencia que lo que digamos o hagamos. Todos lo sabemos. Hay personas en las que confiamos plenamente porque conocemos su carácter. Tanto si son elocuentes como si no, tanto si poseen las técnicas de relaciones humanas como si no, confiamos en ellas, y trabajamos con éxito con ellas.»

En resumen

**El primer paso en el camino hacia el éxito es un buen carácter.
El segundo es estar abierto a nuevas perspectivas. El tercero es asegurarse de que las acciones diarias están modeladas por objetivos elevados, sabiendo que siempre recogeremos lo que hemos sembrado.**

Lecturas adicionales

Warren Bennis, *Cómo convertirse en líder* (Pág. 30)
Muriel James y Dorothy Jongeward, *Nacido para ganar* (Pág. 190)
Jim Loehr y Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno* (Pág. 224)
J.W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio* (Pág. 246)
John Whitmore, *Entrenarse para mejorar* (Pág. 334)

Stephen R. Covey

Tan importante como libro de autoayuda como una obra sobre el éxito, «The 7 Habits of Highly Effective People» (Los siete hábitos de la gente muy efectiva) es el único libro que se incluye tanto en «50 Self-Help Classics» («50 clásicos de autoayuda») como en esta obra. «50 Self-Help Classics» destacaba los siete hábitos y el impacto del libro, mientras que este comentario va más allá de los hábitos para explorar la idea de Covey de una persona de éxito.

«The 7 Habits of Highly Effective People» es una síntesis maestra de ideas de alta calidad en la literatura sobre el éxito, colocada en un marco metodológico. Es una obra de autoayuda porque es el libro que quisiéramos leer cuando sentimos que nos estamos limitando a patinar en la superficie de la vida y no nos guiamos por los valores, y una obra sobre el éxito porque nos recuerda que el auténtico éxito se construye sobre la integridad y los principios intemporales. Con esta base, no existen límites para crear y conseguir objetivos, y hacerlo con una buena conciencia.

La persona de éxito de Convey

Buscamos el liderazgo de quienes percibimos que poseen integridad. En su preocupación por integrar los principios y la acción, «The 7 Habits of Highly Effective People» es más, por lo tanto, una obra sobre el liderazgo que un libro sobre la motivación.

La integridad significa poseer un núcleo imperturbable en nuestro interior. Esto nos permite una capacidad de afrontar una buena cantidad de posibles cambios, algo que sí afectaría a otras personas. Una persona con carácter o integridad permanece fiel a sus valores, deseando ser un mejor oyente, amar de manera incondicional y buscar el entendimiento. En resumen: ser una *persona* de éxito antes que cualquier otra cosa. La sociedad occidental nos hace desear tener más; está mucho menos preocupada por cómo estamos que por si somos la persona que creemos que deberíamos ser. El mensaje de Covey es que antes de poder empezar a hacer algo, debemos apreciar y definir quiénes *somos*. Su idea de una persona de éxito es alguien que:

- Realiza y mantiene compromisos y cumple con las promesas.
- Admite los errores con rapidez y abiertamente.
- Aprecia la diferencia entre el estímulo y la respuesta. Esto es, apenas tenemos que hacer nada. Si hacemos algo, está fuera de nuestra elección.
- Comprende que el tiempo es precioso, y que el éxito es simplemente ser uno mismo pero de una manera organizada.
- Tiene la voluntad de hacer cosas que otras personas ni se molestan en hacer para poder conseguir un objetivo más elevado.

Para Covey fue una revelación el descubrir una declaración del anterior secretario general de las Naciones Unidas, Dag Hammarskjöld, «que es más noble darte a una persona completamente que trabajar diligentemente para la salvación de las masas». Esto se le quedó dentro porque en su trabajo como asesor financiero a menudo se había encontrado con organizaciones que habían mostrado ser ineficaces por los diferentes puntos de vista de los que mandaban.

Covey había experimentado esto por sí mismo tratando de trabajar con alguien que tenía un estilo administrativo totalmente diferente, y sus diferencias estaban afectando a la organización. Tragándose el miedo, Covey decidió sugerir una reunión y resolver las diferencias. Resultó que la otra persona quería hacer esto tanto como Covey. Solucionaron el problema fundamental que estaba afrontando la organización, en vez de continuar trabajando muy atareados cada uno por su lado en proyectos separados. La idea de Covey es que nos convertimos en gente de éxito e independiente teniendo el valor de ir a la raíz de los problemas en vez de perseguir cosas que están «ahí fuera»:

«Crear la unidad necesaria para llevar un negocio efectivo o una familia o un matrimonio requiere una gran fuerza personal y valor. Ninguna cantidad de pericia técnica administrativa a la hora de trabajar para las masas puede compensar la falta de nobleza de carácter personal a la hora de desarrollar las relaciones. Vivimos las leyes básicas de amor y vida en un nivel muy esencial de persona a persona.»

La idea de que el éxito puede desarrollarse mejor a través del valor en las interacciones personales cotidianas también la comparten Muriel James y Dorothy Jongeward en su obra «Born to Win» (Nacido para ganar). Estos pequeños actos pueden dar forma a una persona, más que las públicas y deslumbrantes victorias.

Mostrándonos la manera de reflexionar objetivamente sobre nuestras propias actitudes, Covey nos ayuda a prevenir el que impongamos nuestra visión del mundo en los demás. Hasta que no entendamos la manera de ver el mundo de los demás, mediante una escucha atenta, no podremos tener un éxito verdadero.

Viendo de nuevo

Covey explica que el crecimiento personal a menudo es el resultado no tanto de hacer algo nuevo como de ver las mismas cosas con una luz nueva. Todos tenemos mapas mentales de nuestro mundo que confundimos con el territorio real. Agarrándonos a los viejos mapas o esquemas, no vemos la auténtica orientación del terreno y nos perdemos. En este punto, para recuperar nuestro camino es probable que adoptemos técnicas o arreglos externos, pero sin un cambio interno esto no nos llevará muy lejos. Necesitamos cambiar nuestros paradigmas, las maneras básicas que tenemos de ver el mundo. Los paradigmas científicos, como el ptolemaico, que entiende que el universo gira alrededor de la Tierra, son reemplazados por nuevos paradigmas basados en pruebas contradictorias.

Los nuevos paradigmas lo cambian todo. Por ejemplo, usted quizás haya creído siempre que la mejor manera de existir es «seguir la corriente» y reaccionar tan bien como podamos a los sucesos externos; su «mapa» no incluye la posibilidad de modelar activamente su experiencia viviendo de acuerdo con sus objetivos. Pero si usted ha decidido cambiar su paradigma, el mismo territorio por el que usted ha transitado cada día podría de repente convertirse en un nuevo paisaje porque, desde una perspectiva diferente, lo vería por vez primera.

Covey cita a Albert Einstein: «Los problemas significativos a los que nos enfrentamos no pueden solventarse al mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos». Mientras que los cambios más pequeños en nuestras vidas pueden verse afectados por las alteraciones en la actitud y el comportamiento, los temas más importantes sólo pueden abordarse con una transformación del yo. Para pensar de una manera totalmente diferente debemos convertirnos en otra persona, algo que no ocurre fácilmente. Esto es por lo que la unidad básica de cambio de Covey es el hábito, ya que lo que hacemos o pensamos todo el tiempo nos convierte en quienes somos y se convierte en la lente que utilizamos para ver las cosas.

Otra manera de ver los paradigmas es el concepto de los «guiones de la vida», un anteproyecto para el comportamiento que nos ayuda a interpretar el mundo y dirigir lo que hacemos en él. La mayoría de la gente acepta los guiones de la vida de su entorno (la familia, la sociedad) en el que han crecido, pero Covey nos recuerda que existe siempre la oportunidad de escribir un nuevo guión, un espacio para tomar decisiones basadas en la verdad. Todos tenemos esta ventana de libre albedrío, pero aquellas personas que son genuinamente triunfadoras buscan abrirla aún más. Annwar el-Sadat, el líder egipcio que inició los primeros acuerdos de paz en Oriente Próximo, dijo que una persona que no pudiese cambiar «su propia fábrica de pensamientos» no sería capaz de cambiar la realidad; sólo aquellas personas que continuamente desean ver las cosas desde nuevas perspectivas pueden tener acceso regular a la verdad.

Crear el éxito doblemente

Cuando se construye una casa, señala Covey, debemos tener anteproyectos y planos antes de perforar la tierra. La regla del carpintero es «mide dos veces, corta una sola». En el mundo de los negocios no se puede ir sin rumbo y esperar hacer dinero. Cada producto o servicio debe haber sido claramente meditado, con planes detallados para el márketing, el personal y la asignación de los recursos. Éste es el nivel de «primera creación». Muchos fracasos empresariales ocurren debido a la descapitalización, la falta de investigación del mercado o el hecho de no tener plan empresarial alguno: todas son deficiencias en la primera creación.

Lo mismo es aplicable en su propia vida. El éxito «de la noche a la mañana» normalmente es el resultado de años de planificación, práctica, aprendizaje y visualización de los resultados deseados. Puede que usted quizás consiga una buena fortuna a través de otras rutas, pero no es probable que perdure. Nadie va nunca a la deriva hacia el éxito significativo.

El cantante John Lennon dijo una frase célebre: «La vida es lo que te ocurre cuando estás haciendo otros planes». ¿Es sin duda desaconsejable pensar en dar forma a nuestra propia vida hasta el punto en que sugiere Covey? Su argumentación no es que podamos prevenir las sorpresas inevitables de la vida, simplemente que los propósitos moldean el destino. La paradoja es que tener alguna idea de dónde queremos acabar (Covey nos hace imaginar lo que dirá la gente sobre nosotros cuando nos muramos; un ejercicio sorprendentemente valioso) de hecho permite más espontaneidad en nuestra vida porque estamos más relajados sobre a dónde nos dirigimos. Hay menos angustia existencial. Podemos ser modelados por los pensamientos y las intenciones de otras personas, y llamar a esto «vida», o bien podemos adoptar la ley de la creación dual para asegurar que lo que se manifiesta como vida cobra vida por *obra nuestra*.

Comentarios finales

«The 7 Habits of Highly Effective People», más que la mayoría de obras sobre el éxito, es un libro de ideas. Anunciaba una nueva era para este género en su vuelta a la noción de construir un núcleo imperturbable de principios básicos, donde antes el énfasis había estado más en la manipulación de la conducta para conseguir ciertos fines.

Aunque este aspecto se ha comentado poco, no se puede negar que «The 7 Habits of Highly Effective People» presagió muchos de los elementos que dieron lugar a la disciplina del «coaching» o entrenamiento personal, incluyendo la búsqueda de «situaciones de ganar a empate»; escuchar de manera empática para que la gente solucione sus propios problemas; cuidado personal y renovación para sostener la

productividad; objetivos que guíen la actuación, y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida. Aunque él nunca usa el término «coaching» o entrenamiento, el libro incluye muchos ejemplos y anécdotas de la experiencia de Covey como padre, y su comprensión de que «pedir prestada la fuerza da lugar a la debilidad»; esto es, utilizar tu posición como padre o director es una débil manera de conseguir que se hagan las cosas. Mejoramos nuestro mundo alrededor no forzando las soluciones, sino sacando mejores resultados de las personas implicadas.

Resulta irónico que «The 7 Habits of Highly Effective People», aunque sea uno de los libros sobre el éxito más desafiantes para aplicar y llevar a cabo, también haya sido el best-seller por antonomasia del género en los tiempos modernos. El libro ha sido un éxito incluso en China, donde entre el feroz crecimiento de una nueva economía capitalista, la gente aún tiene hambre de éxito basado en la integridad. Si hemos de quedarnos con un único mensaje, que sea que recogemos siempre aquello que sembramos, ya sea una persona, un negocio o una nación. No existen atajos para la realización o el logro duradero.

Stephen R. Covey

Nacido en 1932, Covey tiene un máster de Harvard y pasó buena parte de su carrera en la Utah's Brigham Young University, donde fue profesor de comportamiento de la organización y dirección de empresas.

En 1984 fundó el Covey Leadership Center, que 13 años más tarde se fundió con la empresa Franklin Quest para formar la Franklin Covey, una empresa valorada en 500 millones de dólares, que vende métodos y técnicas de aprendizaje y ejecución en las áreas de liderazgo y productividad (para más información: FranklinCovey.com).

Otros libros de Covey son: «The 7 Habits of Highly Effective Families» (Los siete hábitos de las familias muy efectivas) y «Living the 7 Habits» (Viviendo los siete hábitos).

Covey posee varios doctorados honoríficos, y fue votado por la revista *Time* como uno de los 25 americanos más influyentes. Vive en Utah.

1999

Directo de Dell

«Aquí teníamos un invento que cambió de manera muy profunda la manera en que la gente trabajaba, y su coste estaba bajando. Sabía que si cogías esta herramienta, que antes estaba en manos de sólo unos pocos, y la ponías al alcance de cada empresa grande, pequeña, individuo y estudiante, podría convertirse en el invento más importante de este siglo.»

«Crea en lo que está haciendo. Si tiene una idea que es realmente poderosa, tiene que ignorar a la gente que le dice que no funcionará, y contratar a gente que comparta su visión.»

En resumen

La manera más simple y menos complicada a menudo es la que tiene más éxito.

Lecturas adicionales

Jim Collins, *De bueno a excelente* ([Pág. 98](#))

Henry Ford, *Mi vida y obra* ([Pág. 128](#))

Sam Walton, *Hecho en América* ([Pág. 314](#))

Jack Welch, *Jack* ([Pág. 328](#))

Michael Dell

La primera aventura empresarial de Michael Dell, a los 12 años, surgió de su afición a la filatelia. Había comprado sellos en subastas y se dio cuenta de que los vendedores de sellos se ganaban bien la vida, así que consiguió un catálogo y sellos de sus amigos y los vendió por correo. Consiguió 2.000 dólares. Este esfuerzo de prescindir de un intermediario y vender directamente era un aperitivo de las cosas que estaban por venir.

Nacido en 1965 en Houston, Texas, Dell vio nacer la época de los ordenadores personales y rápidamente se convirtieron en su auténtica pasión. Se pasaba las horas en las tiendas de informática y al final convenció a sus padres para que le compraran un PC en su decimoquinto cumpleaños. Pero se enfurecieron cuando inmediatamente lo desmontó para descubrir cómo funcionaba. Entonces, gracias a un golpe de suerte, la feria National Computer Conference de 1982 (denominada ahora Comdex) resultó que tuvo lugar en Houston, y Dell se saltó las clases cada día para acudir a ella. Trataba del aspecto industrial de los ordenadores y le abrió los ojos a Dell. Descubrió los grandes beneficios derivados de las ventas de ordenadores, por lo que IBM podía comprar los componentes para un ordenador por unos 600-700 dólares y luego venderlos a los detallistas, que los vendían al público a 3.000 dólares.

Origen de un negocio

Dell también se dio cuenta de que nadie podía comprar estos componentes y hacerse su propio ordenador. Y aún más: la persona que vendía un ordenador en una tienda generalmente no sabía mucho de tecnología. Los detallistas obtenían 1.000 dólares por cada ordenador sin ofrecer un apoyo auténtico al cliente. La demanda de ordenadores era enorme y la gente no hacía preguntas, se limitaba a comprar. Incluso a su edad, Dell creía que él podía hacer mejores aparatos y venderlos a un precio más bajo, pero sus padres querían que fuese a la universidad y se convirtiera en médico.

En su primer año en la Universidad de Texas, Dell iba a clase a la vez que hacía cursos de informática para empresarios y profesionales. Como sus notas parecía que iban a ser mediocres, sus padres le hicieron una visita sorpresa. Se las ingenió para esconder

todos los componentes de ordenador de su habitación, pero le dijeron con firmeza que tenía que abandonar la idea de un negocio informático y concentrarse en sus estudios. Su padre dijo: «Ten claras tus prioridades. ¿Qué quieres hacer con tu vida?». Y ante la característica falta de humor de su padre, contestó: «¡Quiero competir con IBM!».

La diferencia de Dell

Así empieza el relato de los primeros años de la empresa de Michael Dell, una de las historias de éxito más grandes de nuestros días. Dell admite sin tapujos que no se trata de unas memorias ni de la historia de su empresa: el propósito del libro es ayudarnos a «desarrollar nuestro espíritu competitivo, sin importar la industria en la que estamos o cuál es nuestro papel». Su historia es la de un pequeño jugador que cambia una industria. Como obra literaria, «Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry» (Directo de Dell: Estrategias que revolucionaron una industria) no es brillante, pero su valor reside en mostrarnos cómo se puede pensar de manera diferente y luego tener el valor de nuestras convicciones, lo que es una ley esencial del éxito. Pero volviendo a la historia...

A principios de 1984, Dell registró formalmente una empresa. A través de un pequeño anuncio en el periódico local, empezó a vender equipos mejorados y componentes por valor de más de 50.000 dólares al mes, y sin decirles nada a sus padres se trasladó de su habitación a un apartamento de dos habitaciones. Alquiló una oficina de 300 metros cuadrados y empezó a contratar a gente. Cuando el negocio empezó a arrancar, Dell supo que no le quedaba tiempo para ir a la universidad y la dejó.

¿Estaba asustado? «Sí», admite, pero el riesgo estaba equilibrado por el hecho de que a los estudiantes se les permitía cogerse un semestre libre sin penalización alguna, así que dejaba la puerta abierta para poder volver. No tenía necesidad de preocuparse, ya que al año o a los 2 años siguientes su empresa tuvo que trasladarse tres veces a locales más grandes, además de empezar a vender su propio PC basado en el modelo de 286 chips.

Aunque ahora cueste creerlo, la idea de vender equipos directamente por correo o por teléfono era algo nuevo; casi todo el mundo compraba su ordenador en un comercio o a través de un distribuidor. Prescindiendo del intermediario y tratando directamente con el público y las empresas, podía ahorrarles mucho dinero. Y lo que es más, a través de la comunicación directa podía descubrir exactamente lo que quería cada cliente, no sólo para su aparato actual, sino para todo en el futuro. Esto estableció un elemento crucial en el éxito de Dell: implicar al cliente en la fase de desarrollo.

En las primeras ventas de ordenadores, la rapidez y la ejecución lo eran todo. IBM controlaba el 70% del mercado con un PC 286 de 6 MHz, así que Dell diseñó y vendió

un ordenador de 12 MHz a mitad de precio. En el siguiente congreso de Comdex había colas de gente para ver los ordenadores y Michael Dell apareció en la portada de la revista *PC Week*. Dice que aprendió las lecciones del «tiempo aplicado al mercado» y la velocidad en que se mueve la industria informática. La imbatible combinación de ejecución y precio fue la bomba empresarial. En 1986 Dell consiguió 60 millones de dólares en ventas, menos de 3 años después de que la empresa empezara oficialmente. En 1988 se convirtió en una empresa conocida por el público en general.

Las lecciones de Michael Dell para el éxito

Piense de manera poco convencional

Mucha gente le dijo a Dell que su enfoque directo de la venta de ordenadores nunca funcionaría a gran escala. «Es divertido hacer cosas que la gente no cree que sean posibles o probables», dice. Consecuentemente, cuestionarse la sabiduría convencional se convirtió en un elemento básico de la cultura de la empresa.

Desprecie el status quo

A los trabajadores de Dell se les dice que piensen como empresarios o como si fuesen los propietarios de Dell. Así es más probable que asuman riesgos. Él le dice a su equipo: «No hay riesgo alguno en conservar el *status quo*, pero tampoco reporta beneficios».

Márquese grandes objetivos que puedan ser realizables

A finales de 1986 la empresa se marcó el objetivo de conseguir mil millones de dólares en ventas para el año 1992 y expandirse internacionalmente. En 1992 había doblado este objetivo. Marcarse un gran objetivo nos hace pensar sobre cómo vamos a conseguirlo.

El amor cambia

«Salir en la portada de la revista *Fortune* no te garantiza nada», dice Dell. En la industria informática nadie puede dormirse en sus laureles; se necesita un clima de cambio perpetuo y ser un aprendiz voraz para prever lo que está sucediendo y proporcionarlo.

Dell incluso navega por la web después de que sus hijos se hayan ido a dormir para

ver lo que está diciendo la gente en los *chats* sobre la empresa.

Concéntrese en sus posibilidades, no en sus competidores

Un consejo simple, que se olvida fácilmente con el estrés del ambiente empresarial, pero que ayuda a conseguir soluciones creativas: No actúe guiado por el miedo, médase a sí mismo no por los demás, sino por conseguir un nivel absoluto de excelencia.

El funcionamiento de Dell

Dell bromea diciendo que nadie le enseñó en la escuela cómo llevar una empresa de mil millones de dólares. El enorme crecimiento se convirtió en un problema, porque le cegó para ver las medidas más importantes de rentabilidad y movimiento de efectivo; esto es, el valor opuesto al puro crecimiento en sí mismo. La solución, aunque ahora parezca obvia, fue hacer énfasis en los hechos y la información. De esto surgió un objetivo primordial: hacer menos cosas pero mejor.

En vez de intentar poner en el mercado una amplia gama de portátiles, por ejemplo, la empresa lo invirtió todo en el Dell Latitude. Era el primer portátil que tenía una batería de litio que duraba tanto como un vuelo de Los Ángeles a Nueva York. Fue un gran éxito. De este período desafiante dice Dell: «Empezamos a darnos cuenta de que es tan importante comprender lo que no vas a hacer como saber lo que vas a hacer».

Dell empezó a vender a través de Internet antes que cualquiera. La especialidad de la empresa era la venta directa, por lo tanto la naturaleza directa (sin intermediario) de la venta en Internet era el medio perfecto para su crecimiento. En junio de 1996 empezó a vender ordenadores en Internet y en diciembre de 1996 vendían por valor de 1 millón de dólares al día, cuando Amazon.com sólo hacía 15 millones de dólares trimestrales y perdía dinero. De esta manera el modelo empresarial que había adoptado recibió un impulso masivo de un medio en el que encajaba a la perfección.

Además, los proveedores de Dell empezaron a aportar a la empresa componentes sólo unas horas antes de que los necesitaran. Esto supuso una ventaja crucial en una industria en la que, debido a la velocidad de las mejoras en las nuevas tecnologías, quedarse parado con viejos componentes podría ser desastroso.

Dell también se hizo famoso por su servicio a domicilio, en un momento en el que si algo iba mal en tu ordenador tenías que llevarlo a una tienda. Debido a que no tenía ninguna tienda a pie de calle, de alguna manera Dell *tenía* que proporcionar esto. Al ser una empresa de venta directa, esto quería decir que tenían que hacer un trabajo extra para

convencer al público y las empresas de su credibilidad. Tal y como dice Dell, «tiene que prometer menos y servir más», sin hacer nunca las cosas simplemente por la tecnología en sí misma y asegurándose de que ofrece a los clientes lo que *quieren*.

Comentarios finales

Escrito en el momento álgido de las nuevas tecnologías y durante la luna de miel de Internet, «Direct from Dell» es un clásico porque es tanto un documento de este sorprendente período como un manual sobre el éxito. Algunas personas dirán que Dell simplemente tuvo suerte de estar sentado en el cohete que acababa de despegar, pero ha sobrevivido a las modas y continúa consiguiendo resultados encomiables. La empresa actualmente tiene unos ingresos de 39.000 millones de dólares con 40.000 empleados. En el momento de escribir esto, es el líder de los PC con el 17,3% del mercado, comparado con el mucho más viejo Hewlett-Packard, que tiene el 15,8%. Realmente, una historia como la de David contra Goliath.

En su decisión de ofrecer al público un producto siempre a la última y con precios siempre más bajos, Dell es un Henry Ford de nuestros días. Al igual que Ford hizo con los coches, su objetivo ha sido despojar de misterio lo que significa comprar y usar un ordenador. La lección primordial del éxito de Dell es que cuanto más sencilla puedas hacer la vida de la gente, más valioso serás para ellos.

Aunque flaquea en la mitad y a veces resulta repetitivo, «Direct from Dell» es un libro inspirador si usted está pensando en formar su empresa. La primera parte es más interesante porque es más personal y sigue la excitación del ascenso de una empresa desde un dormitorio hasta ser una de las 500 de *Fortune*. Pero a diferencia de otros manuales sobre el éxito, se narran pocos elementos heroicos. Se subestima y, aunque es claramente un hombre de negocios apasionado, la humanidad de Dell se puede leer entre líneas.

1922

Mi vida y obra

«Desde el principio nunca tuve demasiado interés en el trabajo de la granja. Quería trabajar en algo relacionado con la maquinaria. Mi padre no mostraba demasiada simpatía por mi predilección por las máquinas. Consideraba que tenía que ser un granjero. Cuando dejé la escuela a los 17 años y me hice aprendiz en la tienda de maquinaria de la Drydock Engine Works había encontrado mi camino.»

«La férrea voluntad es uno de los pocos valores realmente importantes de la vida. Un hombre con determinación conseguirá casi todo lo que se proponga, pero a menos que se arme de una férrea voluntad no se beneficiará de mucho.»

En resumen

Ajuste continuamente su poder de pensamiento. Imagine algo que el mundo realmente necesitaría. Haga que sea lo más barato posible y véndalo al precio más bajo.

Lecturas adicionales

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* ([Pág. 70](#))

Michael Dell, *Directo de Dell* ([Pág. 120](#))

Sam Walton, *Hecho en América* ([Pág. 314](#))

Henry Ford

«My Life and Work» (Mi vida y obra) nos lleva al interior de la mente de una persona que consiguió cambiar el mundo, y que aun así vivió en un relativo anonimato durante los primeros 40 años de su vida. Fue mucho tiempo para poder desarrollar sus aptitudes, tanto personales como mecánicas, que forjaron los cimientos de una gran empresa.

Ford era ese tipo de persona rara, un inventor que acabó produciendo en grandes cantidades su propia invención. Si usted alguna vez se siente descorazonado porque tiene la idea para un producto o servicio para el que le han dicho que no existe mercado alguno, recuerde el comentario de Ford de que «nunca lo hay para los nuevos artículos». Sentía miedo de depender de otra gente y de las circunstancias, y en cada aspecto de su vida, desde el hecho de evitar las deudas hasta la ética del trabajo que consideraba sagrada, Ford era una expresión de lo que Emerson denominó «autodependencia».

La visión

Descrito por su madre como un mecánico nato, el momento más grande en la infancia de Ford fue cuando vio un vehículo de vapor utilizado para el arrastre de maquinaria en la granja. Fue el primer vehículo que veía que no estaba tirado por caballos.

Siempre con las manos ocupadas, a la edad de 15 años podía arreglar casi todos los relojes y consideró seriamente convertirse en fabricante de relojes. Pero la idea del «carruaje sin caballos» era demasiado grande y, sin el apoyo de su padre, Ford empezó a fabricar uno en el taller que había construido en la granja familiar.

A los 17 años empezó a trabajar como aprendiz de maquinista, graduándose antes de tiempo y destacando de los demás. En su tiempo libre trabajaba en un aparato con gasolina y soñaba con construir un «coche universal» que pudiese transportar a la gente de manera económica y fiable.

Al llegar a la veintena se inspiró gracias a una breve reunión con el inventor Thomas Edison; a pesar de que virtualmente todo el mundo decía que la electricidad era el futuro, Edison le aconsejó que siguiera con su máquina.

El patrón de Ford le ofreció un importante ascenso con la condición de que abandonase su obsesión privada. ¿Cuál fue su reacción? «Tenía que elegir entre mi trabajo y mi automóvil. Elegí el automóvil, o preferí dejar mi trabajo, ya que no había realmente nada que escoger. Ya entonces sabía que el coche estaba destinado a ser un éxito. Dejé mi trabajo el 15 de agosto de 1899 y me metí en el negocio automovilístico.»

... y la realidad

Sin recursos económicos propios, Ford se asoció con un grupo de inversores para formar la Detroit Automobile Company. Pronto descubrió que estaban más interesados en obtener beneficios rápidos que en conseguir una máquina con una mejor ingeniería y, después de 1 año y 20 coches, dimitió.

Cuatro años más tarde, empezó con 40 años la Ford Motor Company. Tenía un capital de 100.000 dólares, y esta vez Ford poseía una cuarta parte. En el primer año de operación se fabricaron más de 1.700 coches, y el Modelo A se ganó fama de fiabilidad. El segundo año, debido a la presión de los socios financieros, Ford sacó tres modelos y elevó los precios. La empresa vendió menos vehículos. Se dio cuenta de que tenía que ser el propietario para poder asumir el control pleno y, utilizando los ingresos de las ventas, aportó más del 50% de sus valores en cartera y más tarde el 100%.

En 1908-1909 la compañía vendió más de 10.000 coches, y una vez más existía la presión de expandir la gama. Ford fue exactamente en la dirección contraria. Una mañana de 1909 anunció que la empresa vendería ahora un solo modelo: el Modelo T. Y aún más, estaría disponible sólo en un color. «Cualquier cliente puede tener un coche pintado del color que quiera mientras sea negro», fueron entonces sus famosas palabras.

Éxito

Mientras muchas personas creían que el bajo precio del coche causaría el derrumbe de la empresa, Ford en cambio esperaba que el mercado se expandiese de manera espectacular. Así ocurrió. Empezó a construir la fábrica más grande del mundo, Highland Park, y la capacidad de producción aumentó de 6.000 a 35.000 coches, mientras que el personal apenas se tuvo que doblar.

A principios de la década de 1920 la empresa empleaba a 50.000 personas y producía 4.000 coches al día. Sólo en 1921 produjo 5 millones de coches. Al final de la década, saldrían 15 millones del Modelo T de la cadena de montaje. Era el milagro de la producción en masa.

Demanda universal

Los primeros automóviles fueron considerados un «juguete de hombre rico», vendidos sobre la base del placer y el estatus. Los coches Ford se anunciaban por su utilidad. Mucha gente podía justificar el coste si se usaba para desplazarse al trabajo o para llevar de paseo a la familia. Los coches también se vendían debido a su fácil manejo, lo que dio lugar al eslogan: «Cualquiera puede conducir un Ford».

Fue el precio, sin embargo, lo que realmente hizo universal el Modelo T. En 1909-1910 costaba 950 dólares. Diez años después se vendía por 335 dólares. ¿Cómo fue posible? Ford aborrecía la idea de intentar conseguir el precio más elevado por el coche. En vez de eso, su estrategia fue basar los precios en el coste de fabricación. Si sus fábricas podían hacer más y de manera más eficiente, el consumidor saldría ganando. Al igual que Sam Walton con sus establecimientos Wal-Mart, Ford descubrió que podía sacar más beneficios si vendía muchas más unidades del producto a un precio más bajo que si vendía menos unidades a un precio superior. Si somos capaces de vender un producto de alta calidad que sea barato a través de métodos de bajo coste, «encontraremos una demanda que sea tan grande que se podría denominar universal», escribió Ford.

Trabajo y salarios

Mientras las cadenas de montaje en Estados Unidos crecían en número, la sabiduría predominante dio lugar al trabajo repetitivo que insensibilizaba el cuerpo y el espíritu. Pero los obreros de Ford ganaban más de 6 dólares diarios, la media en otras empresas, con lo que no se preocupaban tanto. Henry Ford creía que unos salarios altos aumentaban la estabilidad de los trabajadores y les ayudaba a concentrarse, sabiendo que sus familias estaban bien. También les permitió ser consumidores, no sólo de los coches de Ford, sino de otros bienes y servicios que mantenían boyante la economía.

Los métodos de Ford a la hora de contratar a gente eran inusuales. La empresa quería saber poco más de los futuros trabajadores que sus nombres, la edad, el estado civil y si tenían ganas de trabajar. El hecho de no hablar inglés y tener un historial criminal no era problema. No contrataban «expertos» porque normalmente sólo sabían lo que no se podía hacer: Ford prefería «locos que hicieran lo que fuera sin pensárselo dos veces» y que abordasen los problemas con una mente abierta.

Ciegos, sordos y mudos, personas con una pierna o un brazo: todos eran contratados por Ford con el mismo sueldo que las demás personas capacitadas. Escribió:

«Creo que si una institución industrial ha de cubrir todas sus funciones, ha de ser posible que los disminuidos estén representados en la misma proporción que en la

sociedad en general. Siempre tenemos con nosotros a los lisiados y discapacitados.»

Esta ilustre filosofía ahora se da por sentada, pero no lo era en la década de 1920.

El ideal de servicio

En los primeros tiempos de la industria del automóvil, señala Ford, no existían servicios posventa. Los fabricantes de coches se centraban totalmente en vender, más que en construir una relación con los clientes, y se consideraba un buen negocio cobrar mucho dinero por las piezas sueltas porque el propietario no tenía otra opción que comprarlas.

Ford creía que la venta de un coche era meramente el principio de una relación con el comprador. Construía sus coches para que duraran, pero también se aseguraba de que las partes eran transferibles entre los modelos, baratas y fáciles de instalar. Este ideal de servicio pudo parecer una locura a otros fabricantes, pero la confianza que consiguió entre el público no tuvo precio.

Su primera experiencia con inversores demostró que el principio de «el retorno de la inversión» a menudo saboteaba la creación de una empresa que creciese para ser algo con sustancia. Los negocios no eran vacas que diesen dinero; deberían ofrecer algo que hiciese mejor sus vidas, y si lo conseguían, los bienes serían devueltos con creces.

Comentarios finales

Ford, una figura importante del siglo XX, combinó dos rasgos que a menudo se combinan en las personas que obtienen los mayores éxitos: una visión original, de largo alcance que lleva consigo el potencial de cambiar el mundo; y una atención obsesiva al detalle que puede volver loca a la gente.

El lado oscuro de Ford incluía espiar a los directivos y creer en teorías conspiratorias sobre banqueros judíos que se hacían con el control de América. También se le ha ridiculizado por su famosa frase: «la historia son bobadas». Así resumía la creencia de que la educación no debería consistir en recordar hechos, sino en enseñar a la gente cómo pensar mejor. A pesar de lo bien que pagaba, Ford no podía evitar constatar que la mayoría de personas elegían el trabajo que les permitía no tener que pensar, mientras que su admiración por Edison se basaba en la habilidad del inventor de «planear las cosas detenidamente».

Sus logros son por supuesto inspiradores, pero ¿qué mensaje quería transmitirnos Ford con «My Life and Work»? Algunos comentarios al final del libro sobre el concepto de «uso» quizás aporten la clave. Él aconseja no preocuparse demasiado por los ahorros

y las inversiones tal y como normalmente pensamos en ello. Dice:

«No “ahorramos” cuando evitamos convertirnos en personas más productivas. Realmente lo estamos quitando de nuestro capital final; estamos quitándole uno de los valores de la naturaleza de las inversiones.»

Ajustar al máximo nuestra habilidad para pensar debería ser nuestra inversión prioritaria; siempre reporta los mejores beneficios.

1758

El camino a la abundancia

«Son muchos los que, vistiendo las mejores galas, se han marchado con el estómago vacío y casi matan de hambre a sus familias; la seda y el satén, la escarlata y el terciopelo, tal y como dice el Pobre Richard, acaba por apagar el fuego del hogar. Éstas no son las cosas necesarias de la vida; apenas si pueden denominarse comodidades, y sólo porque tienen un bonito aspecto son muchas las personas que las desean. Los deseos artificiales de la raza humana han acabado superando los deseos naturales.»

«Usted quizás piense que una taza de té o un ponche de vez en cuando, una dieta un poco más rica, ropas un poco más finas, y de vez en cuando un poco de entretenimiento no pueden ser una Gran Cosa; pero recuerde lo que el Pobre Richard dice: vigile los pequeños gastos; una pequeña brecha hundirá un gran navío... y aún más, los locos hacen grandes banquetes y los hombres sabios se los comen.»

En resumen

La diligencia y la frugalidad edifican el carácter y crean riqueza.

Lecturas adicionales

Horatio Alger, *El harapiento Dick* ([Pág. 24](#))

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett* ([Pág. 62](#))

Benjamin Franklin, *Autobiografía*, *50 Clásicos de autoayuda*

Samuel Smiles, *Autoayuda*, *50 Clásicos de autoayuda*

Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* ([Pág. 296](#))

Benjamin Franklin

La gente asocia a Benjamin Franklin con el hombre de estado y el diseñador de la declaración de la independencia americana, pero su trabajo cotidiano durante muchos años fue el de editor, concretamente de almanaques.

El grueso de un almanaque es el calendario, y para animar las páginas Franklin ideó rellenar los espacios en blanco con citas inspiradoras y aforismos. Aunque algunas las tomó prestadas, otras se las inventó, y se convirtieron en la plataforma para su filosofía casera de frugalidad y trabajo duro, pero con consejos valiosos sobre «cómo conseguir la abundancia».

Titulado «Poor Richard's Almanack» (El almanaque del Pobre Richard) (el seudónimo como escritor de Franklin era Richard Saunders), estos volúmenes que tanto se vendieron salieron cada año durante un cuarto de siglo.

Escuchar al Padre Abraham

Lo que más tarde se tituló como «El camino a la abundancia» era de hecho el prefacio del almanaque de 1758. Era una manera práctica de poner las máximas de Franklin sobre los beneficios del ahorro en un único lugar, pero se hizo muy popular y fue traducido a muchos idiomas.

Lo que lo hizo perdurable y disfrutable era el uso por parte de Franklin del arte de contar historias, y Richard Saunders resulta que escucha por casualidad a un anciano, el Padre Abraham, dando una conferencia a un grupo de personas en una plaza mientras esperan a que empiece una subasta pública.

Los hombres allí reunidos se hacen eco de la queja habitual de que «los tiempos son duros», pero el sabio anciano intenta insuflarles un poco de sentido común, con citas abundantes de «Poor Richard's Almanack». Esto, naturalmente, complace al autor, el cual admite que mientras sus escritos han aportado algo de «pudín sólido», la crítica lo ha ignorado. Ahora posee un premio aún mejor al presenciar cómo sus máximas se convierten en moneda corriente. Con esta pieza, Franklin logra el doble beneficio

(siendo como era el gran especialista en el mercado) de anunciar su propio producto y dotarlo de mucha más credibilidad.

Soltando el lema familiar del pequeño negociante, una persona entre la multitud sugiere que no pueden prosperar con una carga tan pesada de impuestos.

El anciano replica:

«Los impuestos son de hecho muy pesados, y si los únicos que tuviésemos que pagar fuesen los establecidos por el gobierno, podríamos saldarlos con más facilidad; pero tenemos muchos otros, y mucho más graves para algunos de nosotros. Nos cobran el doble de impuestos por nuestra holgazanería, tres veces más por nuestro orgullo, y cuatro veces más por nuestra locura, y de estos impuestos los comisarios no pueden disminuir nada o liberarnos de ellos mediante el permiso de una reducción.»

Les recuerda un dicho de 1733 que aparece en «Poor Richard's Almanack» que «Dios ayuda a los que se ayudan a sí mismos».

Trabajo duro e independencia

Recuerde que era la época americana prerrevolucionaria, aún atada a Inglaterra. La ética de la independencia estridente y la responsabilidad personal que ahora se asocian a Estados Unidos y a escritores como Emerson aún tenían que crecer y madurar. Las erudiciones de Franklin sugieren que sus primeros escritos reflejan un mundo nacido con nuevas virtudes, principalmente las económicas. En la nueva tierra, el ahorro y la aplicación eran más que ninguna otra cosa lo que llevaría al éxito. Con estructuras sociales más débiles, no era la clase ni la posición, sino el dinero lo que daba seguridad.

Fue Franklin quien dijo que «el tiempo es dinero». El Padre Abraham cita un consejo del Pobre Richard: «Aquellos que aman la vida no derrochan el tiempo, ya que es el material del que está hecha la vida». Esta es la famosa ética del trabajo en acción protestante; en vez de trabajar lo justo para comer y sobrevivir, construir abundancia o riqueza es un signo de la gracia de Dios. Franklin no era muy religioso, pero reconoció que el secreto de una vida mejor es el desarrollo personal obtenido mediante el trabajo duro. No es tanto lo que uno gane financieramente, sino el propio valor y el descubrimiento de uno mismo que proviene del esfuerzo personal. De la pereza no aprendemos nada. Si nos levantamos tarde parece que vayamos persiguiendo el día; levántese temprano y sentirá que tiene el control. «Pronto a la cama y levantarse temprano hacen a la persona saludable, próspera y sabia».

Para contrarrestar la predilección por una gratificación instantánea, el Padre Abraham, una vez más, ofrece una cita del almanaque a sus oyentes: «El goteo constante

erosiona la piedra, y con diligencia y paciencia el ratón parte el cable».

Con dicha imagen, es fácil quedarse con el mensaje de la virtud de la persistencia de «The Way to Wealth».

El disfrute de la frugalidad

Franklin sabía que la gente estaba motivada por la perspectiva de hacerse rico, pero que ser frugal no era una idea especialmente excitante. Su solución fue desarrollar eslóganes ingeniosos que transmitían la dignidad del ahorrador, como «Si aramos profundamente, mientras los perezosos duermen, tendremos maíz para vender y guardar», y «El hambre mira la casa del trabajador, pero no osa entrar».

La gente siempre espera una ganancia inesperada, porque les permite liberarse de tener que preocuparse de los gastos diarios. Un heredero moderno de Franklin es Thomas Stanley, quien en sus libros «The Millionaire Next Door» (El vecino millonario) y «The Millionaire Mind» (La mente millonaria) revela que la riqueza o la abundancia generalmente no juegan a la lotería; saben que al cabo de mucho tiempo lo que ahorramos si mantenemos los gastos al mínimo, si lo invertimos, se añade a una fortuna. Franklin expresa este hecho como «Una cocina opulenta hace que la voluntad flaquee» y «Cuidado con los pequeños gastos; una pequeña grieta acabará por hundir un gran barco».

Cuando la gente recibe una herencia o algunas ganancias por las que no han trabajado, imaginan una vida ociosa. Tal y como dice el Pobre Richard, «un niño y un loco... imaginan que 20 chelines y 20 años nunca pueden ser gastados». Aquellas personas que no pueden apreciar el tiempo, son los que tienen más problemas de dinero.

La prisión del deudor

La idea de Franklin es que las personas con dinero son más libres e independientes que sus vecinos. El camino a la abundancia o la riqueza consiste primero en eliminar las deudas, lo que aligera el espíritu y hace sentir a la gente más segura y, por lo tanto, más productiva. «Es difícil para una bolsa vacía mantenerse honrada», dice el Pobre Richard.

Sin embargo, el Padre Abraham, al final de su discurso, añade una nota de moderación. A menos que todos nos convirtamos en pobres, recuerda que el trabajo y los ahorros «pueden explotar sin la bendición del cielo». No seamos tacaños con aquellos que realmente están necesitados, porque si hay algo peor que ser un prisionero de la deuda es ser prisionero de nuestra conciencia. Aunque requiere trabajo duro y disciplina,

algo que puede unirse, la prosperidad es aún un regalo que se puede compartir por todos.

Comentarios finales

Cuando el anciano va acabando con su perorata, el mercado abre y los que estaban reunidos rápidamente olvidan todo lo que han oído y «se van a comprar de manera derrochadora».

Mientras el camino a la abundancia está claramente señalado, pocos son los que quieren adaptarse a la modesta disciplina que requiere el viaje. En vez de eso, elegimos el camino más brillante del consumo que conduce a las deudas, que más adelante veremos cómo está cubierto de parras y espinas.

Se ha argumentado que Franklin no siguió su propio modelo de frugalidad y aplicación, y es cierto que es más conocido por su capacidad de riesgo y acertados logros. «The Way to Wealth» puede parecer que está indicado para la gente humilde en tiempos difíciles, un pequeño ensayo pintoresco de tan sólo valor histórico. Pero téngase en cuenta que Warren Buffett, el inversor con más éxito que el mundo haya conocido, disfruta citando sus máximas y vive de acuerdo con sus principios de aplicación, frugalidad y aversión a las deudas. El éxito a menudo requiere grandes riesgos y visión, pero para los detalles de nuestra vida laboral y el control de los gastos, vale la pena recordar las palabras del Padre Abraham.

Benjamin Franklin

Nacido en 1706, Franklin era hijo de un velero y el más pequeño de 17 hijos. Su primera experiencia laboral fue como aprendiz de su hermano, quien publicaba uno de los primeros periódicos de Norteamérica. En Filadelfia, montó su propia imprenta, y antes de llegar a los 30 años estaba publicando los almanaques de «Poor Richard», que tanto éxito tenían. A los cuarenta y pocos años tenía una riqueza lo suficientemente grande como para jubilarse, y a partir de entonces miró por las mejoras públicas, como fundar una biblioteca y una oficina para bomberos, y sus experimentos con la electricidad dieron como resultado la invención del fluorescente.

Franklin fue una figura importante en la asamblea de Pensylvania, que le condujo a su papel como negociador entre Gran Bretaña y la América colonial, y sirvió en un comité que diseñó la Declaración de Independencia. Más tarde fue embajador en Francia. La «Autobiografía» de Franklin quedó inconclusa cuando murió en 1790, pero es un clásico del desarrollo personal.

1974

El juego interno del tenis

«El jugador del juego interno valora el arte de la concentración relajada por encima de cualquier otra habilidad; descubre una auténtica base para la autoconfianza; y aprende que el secreto de ganar en cualquier juego yace en no esforzarse demasiado. Aspira al tipo de actuación espontánea que ocurre sólo cuando la mente está en calma y parece ser una sola con el cuerpo, que encuentra sus propias maneras sorprendentes de sobrepasar sus propios límites una y otra vez.»

En resumen

Nuestro cuerpo es más listo de lo que pensamos: hemos de confiar en él para conseguir los objetivos que nos hemos marcado.

Lecturas adicionales

Mihaly Csikszentmihalyi, *Fluir*, 50 Clásicos de autoayuda

Jim Loher y Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno* (Pág. 224)

Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida* (Pág. 258)

John Whitmore, *Entrenarse para mejorar* (Pág. 334)

W. Timothy Gallwey

Cuando Gallwey escribió «The Inner Game of Tennis» (El juego interno del tenis) en la década de 1970, no había muchos libros sobre el aspecto mental de los deportes. Se pensaba que la implacable práctica de las habilidades físicas, combinado con una voluntad pura, daba lugar a los mejores jugadores.

La experiencia de Gallwey como tenista y entrenador, sin embargo, era que la voluntad y el pensamiento positivo no eran bases fiables para un gran juego. No podemos forzar nuestro cerebro y nuestro cuerpo para conseguir resultados. Descubrió que existe una ruta mucho más fácil para la mejora, que implica dejar que la inteligencia del cuerpo y la mente inconsciente expresen lo que saben. «The Inner Game of Tennis» combinaba el pasado educativo de Gallwey con su experiencia en el tenis para crear una obra verdaderamente original que se convirtió en un sorprendente best-seller. Con su énfasis en la igualdad entre profesor y alumno, era también una de las primeras obras en el campo del entrenamiento personal.

Una nueva manera de jugar

La manera convencional del entrenamiento de tenis es criticar cada detalle de nuestro juego y darnos cientos de instrucciones sobre lo que debe recordarse al pisar la cancha. Pero ésta no es la manera en que al cuerpo le gusta jugar. Como profesional del tenis, Gallwey descubrió que pedir a los jugadores que le observaran en sus golpes era más efectivo que darles instrucciones, porque aprendían de manera más efectiva dejando que su mente inconsciente absorbiera imágenes de un buen juego. Su conclusión fue que «intentar algo conscientemente (dirigido por la mente consciente) a menudo produce resultados negativos».

Esto ya lo sabemos de manera instintiva por el hecho de que cuando estamos jugando mejor no estamos pensando en la técnica de los mejores saques, sino que fluimos en una unidad de la mente, el cuerpo, la cancha y la raqueta. Utilizando el famoso término de Mihaly Csikszentmihalyi, estamos en estado de «flujo». En un buen día, todo parece fácil.

Si esta habilidad de dominar «el arte de la concentración sin esfuerzo» es la base del juego interno, ¿cómo lo podemos conseguir? ¿Se puede crear con la voluntad?

Los dos yo

Como jugador y entrenador, Gallwey se dio cuenta de que la mayoría de la gente que ha recibido clases de tenis conoce la manera correcta de hacer un saque. El problema es actuar sobre lo que sabemos. Una vez tenemos las habilidades, el problema reside en nuestro juego mental. Saboteamos nuestro juego criticándonos después de un mal saque, preocupándonos por las consecuencias de perder, o llegando a terribles conclusiones sobre nuestras habilidades.

El descubrimiento de Gallwey fue que cuando alguien sale a la cancha, son dos las personas que juegan: el Yo nº 1, el que da las instrucciones, el que motiva, el que sopesa la cancha; y el Yo nº 2, el que de hecho sale y juega. El primero es «el que explica», nuestra parte que grita «¡Venga!» para poner más intensidad en el juego, mientras que el segundo es «el que hace», jugando con un almacén lleno de recuerdos de cada saque que ha hecho. Sin las etiquetas del Yo nº 1, el Yo nº 2 podría jugar brillantemente. Cuanto más lejos lleva las cosas el Yo nº 1 con sus propias manos, forzando las instrucciones para «mejorar» el juego, peor, de hecho, acaba siendo la manera de jugar.

Calmar la mente

La experiencia de Gallwey como entrenador de tenis sufrió una transformación. Pasó de ser un instructor técnico de «buenos saques» a ser simplemente un buen modelo de jugador tranquilo. En vez de criticar o elogiar a sus alumnos, se limitaba a pedirles que le observaran una y otra vez y que luego dejaran que su mente y su cuerpo imitaran sus acciones de manera inconsciente. Mediante los juicios descorazonadores tanto por parte del estudiante como del profesor, la habilidad del jugador se revelaba y podía alcanzar su potencial. Los estudiantes «descubrirían» así sus saques, más que «fabricarlos».

Gallwey cita al maestro Zen D. T. Suzuki: «El hombre es una caña pensante, pero sus grandes obras se hacen cuando no está calculando ni pensando». Vaciada de palabras o instrucciones, una mente en calma favorece la mejor actuación. Una mente intranquila empieza a juzgar. Nos gusta decir, «ése fue un pésimo saque» cuando en realidad fue un saque ni bueno ni malo, sino que le hemos añadido un significado extra. Una vez hemos dado un significado emocional a un suceso, estamos menos dispuestos a ser plenamente conscientes del momento siguiente, porque estamos atrapados por una emoción. No seremos capaces de ver nuestro juego con claridad, sólo a través de la niebla de la furia o

el abatimiento. Si podemos percatarnos de lo que está ocurriendo sin enjuiciarlo demasiado, mantendremos la concentración de manera natural y apreciaremos las oportunidades. Si seguimos juzgándonos a nosotros mismos negativamente, acabaremos por tener un concepto global negativo de nuestra persona, con lo que puede acabar siendo una profecía sobre nosotros que acabará por cumplirse.

Paradójicamente, el éxito llega cuando temporalmente ocultamos los juicios sobre el éxito o el fracaso pero nos damos cuenta de lo que *es*. Sin dichas distorsiones, podemos ser efectivos de manera calmada. Para sacar lo mejor de nosotros mismos, debemos vivir cada segundo en el presente. A esto se le llama concentración. La manera más fácil de concentrarse es darse cuenta de los detalles del juego: la manera en que la pelota da vueltas, el sonido que hace cuando golpea la raqueta, la manera en que nuestro brazo se mueve para hacer un saque, nuestra respiración. Aunque a primera vista esto puede parecer un poco como estar flotando, de hecho es lo contrario, ya que en el momento en que realmente nos percatamos de las cosas no nos preocupamos sobre lo que ocurrirá a continuación o nos maldecimos por el punto que hemos perdido, sino que todas nuestras energías se concentran en este momento, este punto. El estallido de energía, creatividad y resolución que vienen del hecho de existir en el momento es lo que el escritor Eckhart Tolle denomina «el poder del ahora».

Recompensas más grandes

«The Inner Game of Tennis» es interesante porque pregunta qué es el éxito. Para Gallwey, el hecho de ganar juegos era menos importante que superar su nerviosismo en la cancha. Jugar al máximo de sus habilidades sin sabotear su juego con unos pensamientos pobres: esto era la victoria.

La gente que busca sólo un éxito mensurable, dice Gallwey, puede tener una existencia de una única dimensión. Es posible pasar por la vida estando tan concentrados en los logros externos que olvidamos apreciar las maravillas de la naturaleza, nos olvidamos de amar a las personas más cercanas y nunca nos detenemos a reflexionar sobre nuestros objetivos más importantes de nuestra vida. Necesitamos distinguir entre la compulsión del éxito y el hecho de ganar por ganar y el deseo del éxito que enriquecerá nuestra vida y la de los demás. Tal y como dice Gallwey:

«Ganar es superar los obstáculos para alcanzar un objetivo, pero el valor de ganar sólo es tan importante como el valor del objetivo alcanzado.»

En otras palabras, el propósito del éxito no es necesariamente conseguir un objetivo, sino el conocimiento de nosotros mismos que obtenemos mientras nos esforzamos por lograrlo.

«The Inner Game of Tennis» está muy influenciado por las enseñanzas orientales, especialmente el budismo Zen. La premisa de Gallwey es que si no nos encadenamos a los frutos de la victoria (esto es, ganar el trofeo), paradójicamente nos volvemos más libres para jugar al juego por sí mismo con un estado mental más relajado y poderoso. Si no sentimos apego, es más probable que ganemos.

Tenis, o cualquier otro deporte, es simplemente el medio a través del cual aprendemos elementos significativos como la concentración, dice Gallwey. Trabajar nuestro juego interno es algo que vale la pena, porque si podemos mejorar nuestra concentración o sentirnos más relajados cuando estamos bajo presión, estas habilidades obviamente acabarán por beneficiar cada aspecto de nuestra vida, no simplemente aquél para el que entrenamos nuestra mente. En su lenguaje de la década de 1970, Gallwey describe esto como «la habilidad de desfanatizar».

Comentarios finales

«The Inner Game of Tennis» sentó las bases para la actual industria del entrenamiento personal. Si se llevan adelante ideas que ahora son habituales, como confiar en que la gente aporte sus propias soluciones, hacer preguntas en vez de dar instrucciones; visualizar resultados de éxito y apreciar el valor de cada momento.

Sus ideas fueron importantes para el emergente campo de la psicología deportiva y el mundo corporativo que lo rodea. El comentario de Gallwey de que «casi todas las actividades humanas implican tanto el juego exterior como el juego interior» explica su amplio impacto. El libro ayudó a marcar el terreno para la actual visión de que el trabajo debería ser un medio de expresión de la propia persona y no sólo una manera de hacer dinero, y ha contribuido a constatar que es la «relajada concentración», y no el feroz castigo autoinfringido, la que nos lleva de manera más efectiva al auténtico éxito.

Hay una sorprendente cantidad de información en este librito, buena parte de la cual no se ha comentado aquí. Abarcando la naturaleza humana, la manera en que trabajan el cerebro y el cuerpo, y el significado de la competitividad y el éxito, se puede disfrutar de «The Inner Game of Tennis» incluso si se tiene poco interés en los deportes.

W. Timothy Gallwey

Gallwey ganó el campeonato juvenil de tenis de la US National Hardcourt Championships a los 15 años, y mientras estuvo en la Universidad de Harvard, donde se especializó en literatura inglesa, fue el capitán del equipo de tenis. Fue oficial en la Marina de Estados Unidos, y como educador ayudó a fundar un instituto de artes

liberales.

Durante un descanso de su carrera educativa, Gallwey se ganó la vida como tenista profesional en un club en Seaside, California. Lo que aprendió practicando yoga lo aplicó como entrenador, con resultados importantes. Aunque no tuvo una cálida bienvenida por parte de los entrenadores profesionales, «The Inner Game of Tennis» se convirtió en un sorprendente best-seller. Desde entonces, se convirtió en un entrenador corporativo, enseñando los principios del juego interno a Apple, Coca-Cola y otras empresas.

Otras obras suyas son: «The Inner Game of Golf» (El juego interno del golf), «The Inner Game of Skiing» (El juego interno del esquí), «The Inner Game of Music» (El juego interno de la música) y, más recientemente, «The Inner Game of Work» (El juego interno del trabajo).



1961

Cómo ser rico

«Después de todo, la “riqueza” es por lo menos tanto una cuestión de carácter, filosofía, perspectiva y actitud como de dinero. La “mentalidad millonaria” no es (y en estos tiempos no puede ser) simplemente una mentalidad acumulativa. El hombre ambicioso y capacitado que se esfuerza por conseguir el éxito debe entender que el término “rico” tiene una infinidad de significados distintos. Para poder justificarse a sí mismo y su riqueza, debe saber cómo ser rico en virtualmente cada sentido positivo del término.»

«Para ser auténticamente rico, a pesar de su fortuna o de la falta de ella, un hombre debe vivir con sus propios valores. Si estos valores no son significativos personalmente, entonces ninguna cantidad de dinero conseguido puede esconder el vacío de la vida sin ellos.»

En resumen

Viva con valores propios, sea usted mismo.

Lecturas adicionales

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett* (p. 62)

Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* (Pág. 296)

John Paul Getty

«How to Be Rich» (Cómo ser rico) es básicamente una serie de artículos que Getty escribió por encargo de la revista *Playboy*. Su intención era explicarse a sí mismo y por qué era un hombre de negocios, y en segundo lugar descubrir qué hay detrás de los mitos de cómo es el hecho de poseer una gran fortuna. De ahí el título del libro: no es cómo *llegar* a ser rico, sino cómo *ser* rico.

De perforador petrolífero a magnate

El padre de John Paul Getty, George Getty, había crecido pobre en una granja de Ohio, pero más tarde se las arregló para estudiar Derecho con el apoyo de su mujer. Se convirtió en un abogado de éxito en Minneapolis y le fue bien en la fiebre del petróleo en Oklahoma.

John Paul nació en esta relativa prosperidad de 1892, siendo hijo único. Escribe cariñosamente del aprendizaje de un adolescente como peón en los campos petrolíferos, entonces un lugar fronterizo y polvoriento de hombres duros, «donde las salas de juego eran vistas como lo último en mejoras cívicas». Como gran contraste, más tarde pasó 2 años en la Universidad de Oxford, en Gran Bretaña, antes de volver a Estados Unidos.

Tenía planeado entrar en el servicio diplomático estadounidense, pero a los 22 años se metió en el mundo de los negocios por su cuenta como empresario del petróleo y especulador, y tuvo suerte con algunos contratos de arrendamiento petrolíferos. A los 24 años ya era millonario. Decidió «jubilarse» y disfrutó de la vida durante un par de años, pero sus padres no estaban contentos y su padre le dijo que tenía el deber de construir y manejar negocios que creasen riqueza y una vida mejor para la gente.

La fiebre petrolífera se había trasladado a California y Getty decidió invertir en nuevos contratos de arrendamiento petrolíferos cerca de Los Ángeles. Su negocio se expandió rápidamente durante los años siguientes, pero la muerte de su padre en 1930 supuso un gran contratiempo. Se decía que el padre de John Paul Getty le había dejado 15 millones de dólares. De hecho, eran 500.000 dólares.

Durante la Depresión de la década de 1930, a Getty se le ocurrió la idea de crear una empresa petrolífera integrada que abarcara la exploración, el refinado y la venta al por menor. Compró acciones petrolíferas que entonces estaban muy baratas, adquirió el Pierre Hotel en Nueva York a precio de ganga y empezó un período difícil de 15 años de absorción de la Tidewater Oil Company, entonces la más grande de California. Después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa Getty Oil se jugó 12 millones de dólares en concesiones petrolíferas en Arabia Saudita. Aunque requirió otros 4 años y 18 millones de dólares para que los pozos produjeran, por entonces el mundo ya era consciente de las vastas reservas de la zona, y la inversión se recuperó con creces.

En 1957, la revista *Fortune* nombró a Getty como el hombre más rico de América, con una fortuna estimada en 1.000 millones de dólares. A partir de entonces recibió una media de 3.000 cartas semanales de desconocidos pidiéndole dinero.

Consejos de JPG sobre el éxito en los negocios y en la vida

Siga su propio camino

«How to Be Rich» (Cómo ser rico) fue escrito en el cénit del capitalismo de las grandes empresas, cuando la especie del «hombre-organización» evolucionó hasta sacar el máximo provecho de su pequeño lugar en la maquinaria corporativa. Getty describe esta persona como «dedicada al servicio de los complejos rituales de memorandums e ir contando billetes». Como contraste, la «oficina» de Getty en sus primeros años en los campos petrolíferos era el asiento delantero de un abollado Ford modelo T.

Getty observó que la mayoría de ejecutivos preferían convertirse en «lameculos» a arriesgarse a llevar el timón de su propia barca. Esto era de hecho contraproducente, porque la única seguridad auténtica en el lugar de trabajo estaba reservada a aquellas personas que demostraban que podían añadirle un valor. Él creía que la gente de negocios con éxito eran normalmente rebeldes de alguna clase cuya riqueza se construía rechazando el *estatus quo*. Por ejemplo, Getty no menciona su adquisición de valores petrolíferos a bajo precio después del colapso de Wall Street para jactarse, sino para demostrar que una persona de los negocios que no sigue al grupo a menudo «cosecha recompensas fantásticas».

Sea abierto de mente

Getty había invitado a un socialista declarado a una fiesta en su mansión de Sutton Place, justo en las afueras de Londres. Otro invitado, un colega americano, se quedó

horrorizado. Getty no pidió disculpas; de hecho consideraba que estaba honrando la gran tradición americana de apoyar el disenso. Creía que escuchar puntos de vista diferentes a los propios «añade sal, espíritu y una vigorizante calidad a la vida».

A principios de la década de 1960 pronosticó acertadamente que los «disidentes desaparecidos» pronto reaparecerían, y sabía que el futuro económico sería más brillante debido a ello. La ética de Getty era que la riqueza sólo se originaba gracias a las personas de mente abierta, ya que sólo dicha obertura intelectual permite ver las oportunidades que otros no ven. La alternativa era una sociedad «adormecida con una peligrosa somnolencia», incapaz de distinguir entre dar un paseo y la verdad, presa de los *lobbys* o grupos de presión y los propagandistas. A pesar de las apariencias, al igual que muchas de las personas auténticamente ricas, Getty era algo parecido a un radical.

Enriquezca su vida con el arte

Humildemente, Getty se veía a sí mismo como un mecenas a una escala al menos equivalente a los Médicis de la Florencia renacentista, y resulta divertido cuando discute la falta de conocimientos culturales del americano medio. Calificó el arte como «la inversión más refinada», no simplemente porque financieramente era algo sostenible, sino por el placer de vivir con cosas bonitas. Como compensación por enriquecer el mundo, el creador de riqueza tenía el deber de apoyar a aquellas personas que vivían para su arte. Sin embargo, también veía el negocio en sí mismo en términos creativos, señalando que los que están en la cima son «artistas creativos», y no sólo simplemente «artesanos de los negocios».

Por el hecho de coleccionar, Getty deshace el mito de que es un pasatiempo extravagante para ricos, y menciona diversas adquisiciones en obras regulares que habían dado lugar a excelentes colecciones. Cualquiera con suficiente dinero puede pagar los objetos más preciados en Sotheby's, pero el auténtico coleccionista es un erudito que aprecia la historia que hay detrás de cada pieza adquirida. Tal y como dice Getty poéticamente:

«Para mí, son encarnaciones vitales de sus creadores. Reflejan las esperanzas y frustraciones de aquellos que las crearon, y de la época y el lugar en que fueron creadas.»

¿Qué podría ser más fascinante o enriquecedor?

Consiga los hechos y luego actúe

En un capítulo titulado «Meteduras de pata en los negocios y trampas», Getty dice que muchos errores en los negocios y en la vida provienen en un fallo al no saber distinguir entre los hechos y las opiniones o las habladurías.

Una vez encargó a un geólogo que le hiciera un informe sobre el potencial de un contrato de arrendamiento petrolífero. El informe decía que había pocas posibilidades de encontrar petróleo, así que Getty vendió dichos contratos. Más tarde resultó ser parte de la gran reserva petrolífera de Yale. Y aun así, Getty no culpó al experto, sino sólo a sí mismo por aceptar su punto de vista sin preguntar ni consultar otra opinión.

La gente del mundo de los negocios a menudo acepta como un hecho lo que ha escuchado o leído sin realizar sus propias investigaciones o estudios. Esto no es tan malo en sí mismo, pero cuando los resultados acaban por afectar a toda la empresa y a las vidas de los trabajadores, es un punto importante. Si usted *ya* ha tomado una decisión basada en hechos, siga adelante. Tenga el valor de sus propias convicciones. El empresario relajado, dice Getty, siempre es mucho más efectivo, y si usted *ya* ha hecho sus deberes, su resolución es menos probable que se vea sabotada por las preocupaciones.

Comentarios finales

Getty señala que de las decenas de miles de americanos que se quitan la vida cada año, un número significativo están clasificados como «suicidios económicos». Su opinión es que muchos se pelean y consiguen el éxito financiero, pero cuando lo consiguen lo ven falto de significado. La gente necesita creer que sus esfuerzos poseen un valor en aumento y enriquecen el mundo de alguna manera, que están comprometidos en un esfuerzo realmente creativo y no están buscando simplemente un estatus.

Getty se ganó una reputación de avaro debido a su famoso teléfono de pago que instaló en el salón de su mansión en Sutton Place (los invitados habían estado utilizando los teléfonos normales para hacer llamadas transatlánticas). Sin embargo, con el paso del tiempo podemos ver que si no fuese por la dedicación de este hombre por eliminar el derroche y maximizar los recursos, millones de personas no estarían disfrutando hoy de lo que dejó. Después de todo, ahora es más famoso como coleccionista de arte y filántropo. La colección que ha creado es una de las mejores del mundo, como puede apreciar todo el que haya estado en el Museo Getty en Malibú, California.

Getty tenía una gran fe en el sistema de libre empresa, pero no era el típico capitalista que mucha gente creía. Nunca se quejó de los salarios elevados, adoptando el punto de vista de Henry Ford de que una fuerza laboral que no estuviese bien pagada no compraría los productos que estaba tratando de vender. En cuanto a los sindicatos, respetaba su deseo de mejorar las condiciones de los trabajadores y los consideraba

como parte legítima de una economía productiva.

Getty se dio cuenta de que un millonario tenía que aceptarlo todo con buen humor. Cuando fue nombrado «el hombre más rico del mundo», lo pasó mal para explicar a los periodistas que no se sentaba en montañas de dinero; casi toda su fortuna estaba invertida en infraestructuras y operaciones, y trabajaba entre 16 y 18 horas al día para mantenerlo todo en funcionamiento. Admite que sus matrimonios se vieron afectados y fracasaron como resultado de su dedicación al trabajo, y había libros que él había querido leer y que no tuvo tiempo de hacerlo, pero en conjunto, reflexionó, había dejado tras de sí una vida excitante y provechosa.

1956

Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales

«Varios estudios científicos han demostrado que si aprendemos cómo tratar con otras personas, habremos hecho aproximadamente el 85% del camino que lleva al éxito en cualquier negocio, ocupación o profesión, y aproximadamente el 99% del camino que conduce a la felicidad personal.»

«Las relaciones humanas son la ciencia del trato con la gente de tal manera que nuestros egos y sus egos permanecen intactos. Y éste es el único método de llevarse bien con la gente que realmente aporta éxito o una auténtica satisfacción.»

En resumen

Todo el mundo tiene hambre de aprecio y aceptación. Si de una manera auténtica podemos aportar esto, tendremos la clave para la influencia humana.

Lecturas adicionales

Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas* ([Pág. 36](#))

Dale Carnegie, *Cómo hacer amigos e influir en la gente*, 50 Clásicos de autoayuda

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy efectiva* ([Pág. 112](#))

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

20

Les Giblin

Por cada persona que pierde su empleo debido a que ha fracasado a la hora de hacerlo de manera efectiva, otras dos son despedidas porque no pueden tratar debidamente a otras personas. En las primeras páginas de su obra clásica de la década de 1950, Les Giblin dice:

«Si nos detenemos a pensarlo un minuto, las posibilidades de que digamos que la gente a la que conocemos sean las personas con más éxito y las que más disfrutan de la vida, son aquellas que poseen “una manera” de tratar con los demás.»

¿Pero cómo consiguen esta «manera»? Él sugiere que las personas con muy buenas habilidades interpersonales poseen un entendimiento de la naturaleza humana mucho mejor; no piensan en la naturaleza humana en términos de «bueno» o «malo» o cómo les gustaría que fuese, sino *tal como es*. Naturalmente, este entendimiento de lo que impulsa a la gente aporta una mejor mirada sobre por qué actúan de la manera en que lo hacen, permitiendo mucha más tranquilidad y poder de comunicación.

Reconocer la chispa divina

Giblin dice que la influencia es un arte que surge del conocimiento de la sensibilidad del ego. Menciona el caso de un hombre que estranguló a una mujer que se quedó dormida mientras él estaba hablando con ella, y un chico que robó un banco para demostrar su masculinidad después de haber recibido burlas durante años por sus dientes de conejo. Cuanto más herido está el ego, a mayores extremos llega una persona para defenderlo.

Sin embargo, el ego también ha sido descrito como la «chispa divina» que aporta la creencia de que podemos hacer grandes cosas. Damos por sentado nuestro propio valor y dignidad, y cualquier enfoque sobre tratar con la gente debe tener esto en cuenta. Igual que el cuerpo necesita el alimento, una persona necesita este sentimiento de autoestima para ser frecuentemente afirmado; una persona rica necesita elogios tanto como alguien que ha sido pisoteado.

Cuando no se le respeta, el ego puede agrandarse para compensar el intento de

empequeñecerlo; esto es por lo que la gente dominante y que da órdenes todo el tiempo a menudo se descubre que tiene un bajo nivel de autoestima. ¿Pero cómo podemos tratar con personas así? Si entramos en una feroz discusión con estas personas quizás «ganemos la discusión, pero perderemos la venta». Giblin dice que combatiendo el fuego con fuego, sólo acabará quemando a la otra persona. Sobre la premisa de que «un perro hambriento es un perro mezquino», la única manera de influir a un alborotador es alimentando su ego mediante algo (incluso algo pequeño) con lo que poder elogiarlo de manera auténtica. Aunque a menudo nos dicen que hay que apelar a la razón de una persona para convencerla de algo, en realidad la razón no es muy persuasiva.

Giblin relata la historia del General Oglethorpe, quien no tuvo éxito con sus argumentos lógicos a la hora de convencer al Rey Jorge para fundar una nueva colonia en América, hasta que señaló que ninguna de las colonias había sido bautizada aún con el nombre del rey. De ahí que naciera el estado de Georgia, plenamente financiado gracias a la perspicacia ejercida sobre las ansias del ego. Si queremos que alguien haga algo por nosotros, pensemos siempre en una razón personal por la que querrían hacerlo, algo que afirmará su identidad. «Los hombres y las mujeres que ejercen una mayor influencia en otras personas son hombres y mujeres que *creen* que los demás son importantes», dice Giblin.

Cómo convencer

Giblin hace referencia a tres psicólogos de Yale que descubrieron a través de una serie de pruebas realizadas con gente que la mejor manera de que se acepten nuestras ideas es *presentando tranquilamente los hechos*, sin ningún tipo de amenaza o intentos de forzar nuestros argumentos. A la gente le gusta decidir por su cuenta. Hace referencia a otros investigadores de la universidad de Nueva York, que invirtieron cientos de horas escuchando disimuladamente a vendedores trabajando, y también observaron debates en las Naciones Unidas para ver quién ganaba y por qué. Sus conclusiones fueron que los profesionales de las Naciones Unidas tenían menos éxito en hacer ver su punto de vista porque intentaban ganar a sus oponentes mediante la discusión. Los investigadores descubrieron que el error básico cometido a la hora de intentar convencer de algo a otra persona es atacándola (su ego). Esto puede favorecer un cierto tipo de victoria, pero no una en la que la otra persona acabe por ver nuestro punto de vista. Giblin dice:

«Dígale a un hombre que sus ideas son estúpidas, y las defenderá aún más... Utilice amenazas, o tácticas amedrentadoras, y sencillamente esa persona cerrará su mente contra sus ideas, por muy buenas que sean.»

El libro de Giblin «Six tested rules for winning arguments» (Seis reglas probadas para ganar discusiones) incluía la número 5: «Hable en tercera persona». La gente no escuchará necesariamente *sus* argumentos, pero escuchará los de una tercera persona

imparcial. Esto es por lo que un abogado consigue testigos para convencer a un jurado, y por lo que se utilizan testimonios de consumidores para vender un producto. Utilizar una opinión común o experta como medida de baja presión significa que podremos conseguir que otras personas acaben pensando como nosotros.

La regla número 6 es «deje que otra persona salve las apariencias». Giblin señala que a menudo la gente cambia su manera de pensar por la nuestra excepto si ya tienen muy clara su postura y no pueden o no quieren echarse atrás. Pero la persona «con habilidades persuasivas» siempre puede encontrar una ranura por la que meterse y convencerla con otros argumentos.

Atraer amistades

Estudios realizados en personas con éxito muestran un común denominador: habilidad a la hora de usar las palabras. Son buenas en las charlas y entablando conversaciones. La gente con menos éxito teme decir algo estúpido, o está menos inclinada a hacerse oír. Giblin menciona al autor inglés John Ruskin, quien dijo que escribía bien sólo cuando no intentaba escribir bien. Lo mismo se puede aplicar a la conversación. Para ser buena debe ser relajada, y para estar relajado debe haber una buena cantidad de bromas desenfadadas. Incluso Shakespeare no temía ser banal.

Un presentador de un concurso posee la habilidad de hacer que la gente se sienta cómoda, gracias a su charla desenfadada, y sin embargo nadie lo considera un tonto, sino que posee una habilidad poco común. Hace que la gente hable preguntando cosas en las que sabe que están interesados: ellos mismos. Decimos «entablar» conversación porque debemos empezar con una chispa, poco a poco, pero que puede llevarnos a una hoguera de ideas y al divertimento. No tema la charla intrascendente; como mínimo sirve para averiguar información interesante. «Las pepitas de oro y los diamantes en una conversación llegan sólo después de haber excavado en minerales de baja calidad», señala Giblin.

Un consejo más sobre la conversación: ya que todo lo que suponga una amenaza para la autoestima es peligroso, nunca deberíamos mostrarnos sarcásticos. Giblin señala que las investigaciones muestran que la gente no quiere que se burlen de ella, ni siquiera los mejores amigos, pero nunca lo mencionarán porque les haría parecer unos malos perdedores.

Cómo motivar a los demás

La mejor manera de que alguien haga un trabajo no es pidiéndole que haga algo por

usted, dice Giblin, sino que nos ayude a pensar cómo hacerlo. Esto le hará sentir que se le aprecia por su cerebro, no sólo por su fuerza física, y se sentirá motivada para demostrar su inteligencia. Winston Churchill, según cuenta Giblin, decía: «He descubierto que la mejor manera de que otra persona adquiera una virtud es *imputándosela*». Deje que una persona sepa que usted piensa que puede hacer algo, y lo hará.

Comentarios finales

A primera vista, este libro es un buen ejemplo de la personalidad superficial de los manuales técnicos que asociamos con las décadas de 1950 y 1960. De hecho, se parece más al libro de Carnegie «How to Win Friends and Influence People» (Cómo hacer amigos e influir en la gente) en su insistencia en valor genuinamente la importancia de otra gente y reconociendo el valor de sus habilidades para tener éxito.

Puede parecer el típico libro que sólo compraría un vendedor, pero esta opinión podría privarle a usted de consejos e ideas que podrían resultar vitales para su éxito. Muchas de sus referencias están pasadas de moda, pero el libro perdura porque la gente no cambia. Para ser un erudito en el éxito tiene que ser un estudioso de la naturaleza humana, y «How to Have Confidence and Power in Dealing with People» (Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales) es muy valioso como guía para la gente *tal y como es*.

Les Giblin

A través de sus «cursillos de relaciones humanas» y otros seminarios, Giblin ha trabajado para mejorar las habilidades interpersonales en muchas grandes empresas norteamericanas y cientos de clubes de ventas y márketing. Antes fue uno de los mejores vendedores, consiguiendo el título al Vendedor del Año en 1965.

Otro libro suyo es el best-seller «Skill with People» (Habilidad con la gente). «How to Have Confidence and Power in Dealing with People» ha vendido más de medio millón de ejemplares.

1647

El arte de la sabiduría popular

“21 El arte del éxito

La buena fortuna posee sus reglas, y para los sabios no todo depende del azar... el auténtico filósofo sólo tiene un único plan de acción: la virtud y la prudencia; y es que la buena y la mala fortuna yacen en la prudencia o la imprudencia.»

“65 Elevados gustos...

Podemos juzgar el enorme talento de alguien por lo que aspira a hacer. Sólo una gran cosa puede satisfacer un gran talento.»

En resumen

Haga distinciones, busque la sutileza y los matices. El éxito requiere una fina observación de la naturaleza humana y el refinamiento del yo.

Lecturas adicionales

Chin-Ning Chu, *Rostro impenetrable, corazón oscuro* ([Pág. 76](#))

Sun Tzu, *El arte de la guerra* ([Pág. 308](#))

21

Baltasar Gracián

«El arte de la sabiduría popular» debería ser leído por cualquier estudioso del éxito contemporáneo. Quizás ya esté familiarizado con «El Príncipe» de Maquiavelo, pero esta obra relativamente desconocida de Gracián es mucho más aplicable al éxito en la vida diaria, es más rica filosóficamente y en general, se disfruta mucho más. A diferencia de «El Príncipe», no nos pide que tengamos éxito a costa de los demás, sino que la eminencia y la influencia se deben conseguir a través de la observación y el refinamiento personal.

Traducido por primera vez al inglés como «The Courtier's Manual: Oracle and the Art of Prudence» (El manual del cortesano: el oráculo y el arte de la prudencia), esta obra del jesuita español ha influido discretamente a aquellas personas que la han conocido en los últimos 300 años. Fue imitada por Le Rochefoucauld, cuyas «Máximas» (1665) siguieron el estilo de Gracián de un análisis sucinto del carácter, y el ensayista inglés Joseph Addison consideraba esta obra de gran valor. Friedrich Nietzsche escribió: «Europa nunca ha producido nada más fino o más complicado en materia de sutileza moral». Arthur Schopenhauer lo tradujo al alemán y lo consideraba «un compañero para toda la vida».

La excelente introducción de Christopher Maurer ha hecho revivir el interés por Gracián. Y suyas son las palabras que resumimos a continuación

Adquirir sustancia

Una vez Prudence (Prudencia) fue un nombre popular en el mundo de habla inglesa, pero ahora ya está pasado de moda. Sin embargo, en muchos diccionarios, ser prudente significa ser perspicaz, sabio, astuto y agudo. Su raíz latina, *prudencia*, significa previsión.

Sin estas cualidades, ¿es probable que tuviésemos éxito alguna vez? Gracián nos anima a todos a convertirnos en «personas con sustancia». De los 300 aforismos que contiene el libro, considérese el número 75:

«Una persona con sustancia. Si usted ya la tiene, no le complacerá estar con los que no la posean. La infelicidad es la eminencia que no se basa en la sustancia... Sólo la verdad nos puede aportar una verdadera reputación, y sólo la sustancia es provechosa. Un acto de falsedad hace que vengan otros, y pronto toda la espantosa construcción, que está asentada en el aire, se viene abajo.»

Cada época tiene sus fiebres del oro, «booms» y gente que se sube al tren del éxito, pero la declaración de Gracián de que «sólo la sustancia es provechosa» debería recordarse. En la literatura sobre el éxito, Benjamin Franklin expuso esta noción y Stephen Covey la utilizó como base de «The 7 Habits of Highly Effective People» (Los siete hábitos de la gente muy efectiva).

Paciencia y éxito

El aforismo n.º 55 es «Sepa cómo esperar»:

«Pasee por los amplios espacios temporales hasta el centro de la oportunidad. La sabia duda da lugar al éxito y aporta secretos en la madurez. La muleta del Tiempo puede hacer más que el garrote de acero de Hércules... La fortuna aporta muchas más recompensas a las personas que esperan.»

Esto es claramente obvio, pero la manera en que lo dice Gracián nos vuelve a conectar con el poder de saber esperar el mejor momento. Aunque esto implica tener autodisciplina, la recompensa es ver cómo nuestros intereses crecen lentamente.

La gente famosa y brillante es atractiva, pero las alturas a las que han escalado les hacen susceptibles de caer. Lo que la gente adora de manera irracional, dice Gracián, puede acabar odiando con la misma pasión. Tal y como dice:

«Sea excesivo en su perfección pero modérese a la hora de mostrarlo. Cuanto más brillante sea la antorcha, más se consume y menos dura. Para ganar la auténtica estima, escóndase».

¿Es usted una persona que sabe cómo esperar, o es usted una antorcha brillante? ¿Lo que está haciendo con su vida es algo que perdurará? En el aforismo n.º 57, Gracián escribe:

«La gente pensativa y atenta está más segura. Haga algo bien y con eso es suficiente. Lo que se hace inmediatamente se deshace igual de rápido, pero lo que debe durar una eternidad requiere mucho más tiempo. Sólo la perfección es perceptible, y sólo el éxito perdura... Lo mismo ocurre con los metales: los más preciados necesitan más tiempo para refinarse, y pesan más.»

Dominarse usted mismo y conocer sus talentos

Sin el dominio de nosotros mismos nunca podremos mandar a otras personas, dice Gracián. La esencia del poder es el conocimiento de uno mismo, y buena parte de él es la inteligencia emocional. En todo momento busque ser una persona civilizada, evitando la vulgaridad de las pasiones incontroladas:

«52: Nunca pierda su compostura. La prudencia nunca intenta perder el control. Esto muestra a una auténtica persona, con un verdadero corazón, ya que la magnanimidad es lenta a la hora de rendirse a la emoción. Las pasiones son humores de la mente, y el menor exceso enferma nuestro juicio. Si la enfermedad se extiende a la boca, su reputación estará en peligro. Domínese a sí mismo a fondo y nadie le criticará por estar perturbado, ya sea cuando las cosas vayan mejor o peor. Todo el mundo admirará su superioridad.»

La filosofía de Gracián tiene que ver con encontrar el «filo» que le separará a usted del resto. Capacitado en sus funciones de capellán, confesor y administrador, sabía que no tenía ningún talento en especial en esos aspectos. Se dio cuenta de que su auténtico papel era el de un científico del éxito y el carácter, y buscaba a los eruditos, los cultos y los poderosos para destilar sus conocimientos, y sus propias observaciones, en una valiosa esencia. Esto no era el típico trabajo en su época y lugar, y de hecho la Iglesia intentó detener la publicación de sus escritos.

Casi hablando para sí mismo, uno de los aforismos de Gracián es «conozca su mejor cualidad, su valor más destacable». Descubrir su área de superioridad es una tarea básica en la vida; sin este esfuerzo malgastará su tiempo imitando a los demás.

Comunicarse

Como escritor, el Padre Gracián quizás tenía prejuicios sobre el poder de la buena escritura. Sin embargo, entendió que si podemos comunicarnos con finura nuestra posición se verá enormemente aumentada. La persona con éxito siempre posee maestría en el arte de convencer, ya sea escribiendo o en persona. En su aforismo nº 14, Gracián observa:

«Las malas maneras lo vuelven todo agrio, incluso la justicia y la razón. Las buenas funcionan en todo: convierte un “no” en oro, dulcifica la verdad y hace que la tercera edad parezca bella. El “cómo” de las cosas es muy importante, y unas maneras agradables captan la atención de las demás personas... Hable y actúe bien y saldrá de cualquier situación difícil.»

«El arte de la sabiduría popular» aparentemente tiene cierta fama entre los

asesores políticos por sus observaciones sobre cómo presentar bien las cosas, aunque dichas personas no deberían encubrir el hecho de que Gracián aconsejaba no exagerar nunca. Y en cuanto al charlatán, ofrecía la opinión de que si algo es bueno o malo, su comunicación se beneficiará de la brevedad. Hacer las cosas sólo cuando se han de hacer induce a una confianza que los habladores y los prolijos nunca obtienen.

Comentarios finales

Estos son sólo unos cuantos de los 300 epigramas de Gracián. Si usted quiere ir más allá de la superficie, consiga el libro.

La España en la que vivió el sacerdote hacía tiempo que vivía en el declive político y con mucha menos estabilidad de la que había tenido. Algunos de los aforismos parecen provenir de una posición de temor, y «El arte de la sabiduría popular» puede parecer cínico en algunos pasajes. Sin embargo, en conjunto el libro es intemporal en su intento de exponer la verdad sobre las acciones y las motivaciones humanas, «la manera en que la gente es, más que la manera en que le gustaría mostrarse o ser».

El mensaje de Gracián es que la buena gente no se pone a sí misma en desventaja por ser buena, sino por su sonrojada ingenuidad. Nuestra tarea es expandir nuestra bondad mientras trabajamos *en* el mundo.

Aunque a la Iglesia no le gustó que se publicase una obra tan popular y política, el manual de Gracián, en su énfasis sobre la razón y el intelecto, es muy jesuítico. Para un hombre con hábitos quizás es sorprendente encontrarse con pocas reglas morales duras, sólo (como apunta Maurer) «la convicción de que para alcanzar la perfección uno debe adaptarse a las circunstancias». La rigidez de la mente puede ganar algunas batallas, pero sólo los que tengan una mente cambiante consiguen el éxito perdurable».

Baltasar Gracián

Nacido en 1601 en Belmonte, un pueblo de Aragón, en su adolescencia Gracián vivió en Toledo y Zaragoza, estudió Filosofía y letras. Entró en la orden jesuita a los 18 años y permaneció allí el resto de su vida. Durante varias épocas fue capellán, profesor, administrador y confesor (sacerdote personal) de aristócratas, y fue rector y vicerrector de varias instituciones jesuitas.

Entre sus primeras obras hay tratados sobre las cualidades ideales de los líderes políticos: «El héroe» (1637) y «El político» (1640). Sin embargo, su obra maestra se considera «El criticón» (1651-1657). Se trata de una novela satírica que contrasta la vida

primitiva con «la civilización», y cuando el tercer volumen se publicó sin el permiso de la orden de los jesuitas, Gracián fue retirado de su puesto en Zaragoza y exiliado a un pequeño pueblo. Murió allí en 1658.

Christopher Maurer es profesor de español en la Universidad de Illinois-Chicago. Ha traducido obras del poeta español Federico García Lorca y es una autoridad en la poesía española del Renacimiento y el Barroco.

1997

Cómo triunfar en los negocios sin ser blanco

«El dinero hace que la gente escuche. Cuando lo tenemos, poseemos algo que la gente quiere y necesita. Cuando no lo tenemos, nos volvemos invisibles. Nuestras necesidades se vuelven irrelevantes. Nuestro éxito, o la falta de él, es nuestro problema. ¿Cómo podemos conseguir riqueza cuando existen tantos obstáculos para las oportunidades? Si prestamos atención a los desafíos de los que hemos hablado, será difícil negarle a usted las oportunidades. Si lee y sigue el consejo de este libro, se fabricará sus propias oportunidades a pesar de las molestias, el odio y la ignorancia que encuentre.»

En resumen

Reconozca y utilice su pasado para que le sirva para conseguir sus objetivos, y recuerde devolver algo.

Lecturas adicionales

Les Giblin, *Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales* ([Pág. 152](#))

Nelson Mandela, *La larga marcha hacia la libertad* ([Pág. 230](#))

Earl G. Graves

En 1991, el recién liberado Nelson Mandela hizo un viaje a Estados Unidos y se encontró con un grupo de los mejores hombres de negocios afroamericanos del país. Su líder era Earl Graves. Como resultado de este contacto inicial, Graves hizo un trato para crear una franquicia de 100 millones de dólares para embotellar y vender Pepsi en la nueva Sudáfrica. Aunque el trato obviamente tenía un marcado acento empresarial, Graves lo destaca como prueba de cuán lejos el empresariado negro había llegado, no sólo en Estados Unidos, sino internacionalmente.

Graves es un símbolo de la transición de la América negra que pasó de centrarse en los derechos civiles a alcanzar un mayor poder económico. La era de John F. y Robert Kennedy, y luego Lyndon Baines Johnson, fue una época embriagadora para los afroamericanos, ya que parecía que las leyes protegerían sus derechos para poder llevar una vida próspera igual que todo el mundo. «How to Succeed in Business without Being White: Straight Talk on Making It in America» (Cómo triunfar en los negocios sin ser blanco: Hablando claro sobre cómo triunfar en América) transmite la excitación de este período, pero también refleja la difícil realidad de intentar hacer negocios entre la desconfianza y los prejuicios que todavía existían.

Sin embargo, el mensaje global de Graves recuerda la famosa frase de Nietzsche: «lo que no nos mata nos hace más fuertes». Ser negro es una ventaja, porque los afroamericanos tienen que hacerlo mejor que la media para destacar, un hecho que ha sido básico en el éxito de muchas minorías.

Convertirse en un jugador

Graves creció en Brooklyn, Nueva York, y sus padres eran descendientes de inmigrantes de Barbados. En la Morgan State University en Baltimore (1953-1957) estudió empresariales, algo que algunos compañeros de clase e incluso profesores consideraban ridículo. Aunque esto fue hace sólo 50 años, entonces se daba por sentado que los negocios los hacían los blancos. Pero Graves tenía un espíritu emprendedor y pensaba que «el baloncesto también fue una vez el deporte de los blancos».

Después de graduarse se convirtió en capitán de los Green Berets, entonces una inmobiliaria, pero la política le llamó. Desde 1965 hasta 1968 Graves trabajó en el equipo de Robert Kennedy; Kennedy era entonces senador de Nueva York y preparaba su candidatura para la presidencia. Por supuesto, había sido campeón de la América negra en la administración de su hermano.

La experiencia de trabajar con Kennedy abrió los ojos de Graves al poder y la riqueza de la elite blanca americana, y aunque estaban en el mismo campo, Kennedy le parecía como de otro planeta. Según Graves, Kennedy nunca llevaba encima ni dinero ni una cartera, de hecho, parecía que nunca pensase en el dinero. Para alguien que había crecido en un entorno de escasez, esto inspiró claramente a Graves tanto como la agenda política, y empezó a ver lo psicológicamente liberadora que podía ser la riqueza para los afroamericanos.

Si Kennedy no hubiese sido asesinado y hubiera sido elegido presidente, sin duda Graves no hubiera dudado en llevar su mandato hasta una posición más que relevante. Tal y como sucedió, la tragedia aceleró el desarrollo de su idea de una publicación centrada en la mejora de la economía negra.

Después de una década de reformas en los derechos civiles bajo el partido demócrata, el desarrollo empresarial se movía, y Graves sintió que era el momento adecuado para lanzar su diario centrado en los logros de los negocios de los negros. Aunque originalmente era un boletín, «Black Enterprise» creció hasta convertirse en una revista comercial con anuncios, y en diez números empezó a dar muchos beneficios.

El despertar del poder económico negro

Graves describe sus esfuerzos en los primeros tiempos para convencer a los ejecutivos de márketing blancos de las grandes compañías para que se anunciaran en la revista. El refrán familiar era, y en algunos casos continúa siendo, «los negros no compran coches de lujo/ordenadores/seguros/instrumentos financieros». A menudo le decían, «no queremos que nuestro producto se asocie con los afroamericanos».

Un ejemplo que aporta es el esfuerzo para que la sucursal de Mercedes-Benz en Estados Unidos se anunciase en «Black Enterprise», incluso aunque tenía cifras que mostraban que era cinco veces más probable que los ricos negros comprasen un Mercedes que los ricos blancos. Acabó acudiendo al director general en Alemania y sólo entonces consiguió publicidad y los coches empezaron a aparecer en su revista. Graves ahora se sienta en la mesa de la corporación de la DaimlerChrysler.

Descubrió que el racismo era más probable que ocurriese en los niveles intermedios de una organización que arriba, pero se encontraba en todas partes, tanto de manera

explícita como sutil. Graves relata lo que tiende a suceder cuando una persona negra se sienta en primera clase en un avión: la persona blanca a su lado normalmente cree que es alguien importante del mundo del deporte o el espectáculo, incluso si, en el caso de Graves, ¡es alguien cercano a la jubilación!

Los afroamericanos suponen el 12% de la población norteamericana y ganan más de 400 mil millones de dólares anuales, pero tal y como señaló un reciente artículo de «Black Enterprise» (26 de agosto de 2003), los afroamericanos aún sólo hacen el 59% de lo que hacen los blancos, que es sólo un 2% más que en 1963.

En una época en que mucha legislación de discriminación positiva se está aguando, Graves aporta un poderoso argumento de que hacer negocios para los no blancos aún puede ser difícil. La famosa marcha por los derechos civiles en Washington cumplió hace poco 40 años, pero había poca nostalgia porque aún hay mucho que hacer.

Graves cree que la respuesta yace en crear más empresas que sean propiedad de los negros y hacer que esos negocios trabajen unos con otros donde sea posible. Admira cómo los irlandeses y los judíos americanos construyeron su propia identidad para elevarse a sí mismos en los escalones superiores de la vida americana, y señala que un sentimiento de identidad colectiva es crucial para el éxito empresarial.

Mucha gente no es consciente de que existe una red negra de negocios, pero Graves disfruta señalando algunas de las historias de éxito. Como ejemplo incluye:

- Percy Sutton, propietario de un teatro y una emisora radiofónica.
- Clarence Avant, director de Motown Records.
- Howard Naylor Fitzhugh, profesor empresarial y el primer máster de Harvard.
- El desaparecido Arthur Gaston, fundador de la Booker T. Washington Insurance Company.
- John Johnson, editor de las revistas «Ebony» y «Jet».
- Travers Bell y Willie Daniels, cofundadores de Daniels & Bell, la primera empresa inversora propiedad de negros que cotizó en la bolsa de Nueva York.
- Oprah Winfrey, presentadora y productora de televisión.
- Ann Fudge, detallista de comida y bebida.
- El desaparecido Ron Brown, Secretario de Comercio del Presidente Clinton.

Por supuesto, desde que Graves escribió su libro, Colin Powell y Condoleezza Rice se han convertido en figuras clave de la administración Bush, y figuras de los negocios como Franklin Raines (presidente de la gran hipotecaria Fannie Mae), están logrando que los afroamericanos parezcan estar situados en lo alto del mundo empresarial.

El libro contiene muchos consejos para lograr el éxito, incluyendo secciones sobre el trabajo en redes, comprar y llevar una franquicia, crear un plan de negocios y atraer las finanzas.

Este material será útil para cualquiera que empiece un negocio o desee su expansión y, de hecho, el prefacio escrito por Robert L. Crandall, expresidente de American Airlines, sugiere que el libro también podría haberse titulado simplemente «How to Succeed in Business» (Cómo triunfar en los negocios).

Comentarios finales

La experiencia de Graves y su lección para nosotros es que aunque el dinero es el gran nivelador, ciego y culturalmente neutro, aún es difícil mantener nuestros lazos con comunidades que pueden aportar apoyo psicológico así como ventajas financieras.

Este libro nos abre los ojos, no sólo a los afroamericanos, sino a cualquiera que no haya conseguido apreciar el alcance del poder económico negro. Tal y como señala Peter Schwartz en «Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence» (Sorpresas inevitables: pensando en un futuro de turbulencia, 2003), la inmigración está cambiando el aspecto de las sociedades tradicionalmente blancas, como Estados Unidos, Europa, Canadá y Australia. Existe la posibilidad de que en el futuro, la gente blanca no sólo sea superada en muchos campos, sino que se vea desclasada. Una de las ideas excelentes de Graves es que si podemos tener éxito en los negocios sin ser blanco, endureceremos la piel y desarrollaremos un grado de confianza y creatividad que nuestros colegas blancos quizás nunca hayan necesitado desarrollar.

El libro de Graves ha sido un best-seller del *New York Times* y el *Wall Street Journal*, pero no es el único libro de este tipo. Considérense, por ejemplo, «Why Should White Guys Have All the Fun?» (¿Por qué sólo se divierten los blancos?), escrito por el financiero de Wall Street Reginald F. Lewis, y dos libros de Dennis Kimbro, «Think and Grow Rich: A Black Choice» (Piense y aumente su riqueza: una opción negra) y «What Makes the Great Great» (Qué hace grandes a los grandes).

1937

Piense y aumente su riqueza

«Vivimos en un mundo de sobreabundancia y con todo lo que el corazón podría desear, nada se interpone entre nosotros y nuestros deseos, excepto la falta de un propósito definido.»

«Tuve el feliz privilegio de analizar tanto al señor Edison como al señor Ford, año tras año, durante muchos años, y por lo tanto, la oportunidad de estudiarlos de manera cercana, así que hablo con conocimiento de causa cuando digo que no encontré ninguna cualidad excepto la persistencia, en ambos casos, que incluso remotamente sugerían la mayor fuente de sus estupendos logros.»

En resumen

La riqueza proviene de aumentar nuestro poder para pensar y desarrollar nuestra habilidad de acceder a la inteligencia del universo.

Lecturas adicionales

Napoleon Hill y W. Clement Stone, *El éxito a través de una actitud mental positiva* (Pág. 178)

Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre* (Pág. 202)

David J. Schwartz, *La magia de pensar a lo grande* (Pág. 276)

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* (Pág. 322)

Napoleon Hill

Cualquier libro con la palabra «rico» o «éxito» en el título tiene más posibilidades de venderse bien; el dinero y el logro externo son básicos en nuestros días, igual que el rango y el honor lo eran en la Edad Media. Un título irresistible podría explicar el furor inicial para comprar un libro, pero en los últimos 65 años «Think and Grow Rich» (Piense y aumente su riqueza) ha vendido más de 15 millones de ejemplares en todo el mundo. ¿Por qué?

Hill no quiso aceptar que el éxito era el dominio de la suerte, el entorno familiar y social o los dioses, y quería aportar un plan concreto para lograr el éxito que dependiera totalmente de uno mismo. El libro también se vendió porque no se trataba simplemente de ideas soñadas por Hill, sino una destilación de los secretos del éxito de cientos de los hombres americanos con más éxito (no había muchas mujeres magnates en la década de 1930), empezando por su patrón y el barón del acero Andrew Carnegie (ver [pág. 70](#)). Carnegie le había dado a Hill cartas de presentación a personas como Henry Ford, Thomas Edison y F. W. Woolworth, y se pasaría 20 años sintetizando sus experiencias y observaciones. La misión de Hill era simplemente saber «cómo la riqueza llegaba a ser tal», y su enfoque sistemático del éxito se convirtió en la obra de ocho volúmenes «Law of Success» (La ley del éxito, 1928).

«Think and Grow Rich» es un resumen de la obra más larga, escrita mientras Hill era consejero de Franklin D. Roosevelt. La prosa posee una energía galopante y las primeras páginas aluden al secreto que el libro contiene pero no explica detalladamente. Hill sugiere que nos «paremos un momento cuando se presente y le demos la vuelta al vaso, ya que esta ocasión marcará el momento más importante de nuestra vida». ¡Intente resistirse a eso! El libro no es oscuro ni tiene complicaciones, presenta las cosas que «funcionan» y deja otras, legítimamente, en el reino del misterio.

El dinero y el espíritu

Hacia el final de «Think and Grow Rich», Hill admite que la principal razón por la que lo escribió era «el hecho de que millones de hombres y mujeres se quedan paralizados

por el miedo a la pobreza». Esto ocurría en la América de la década de 1930, aún con cicatrices de la Depresión, cuando la mayoría de la gente estaba concentrada en evitar la pobreza más que en hacerse rico. Quizás el libro de Hill no detuvo este afán por evitar la pobreza, pero se atrevió a plantear cómo hacerse fabulosamente rico, algo que seguramente muchas mentes catalogaron para siempre como un manual sobre la codicia, pero esto es precisamente lo que le proporcionó su enorme atractivo.

El vínculo entre los valores espirituales y hacer dinero es algo que los que no son norteamericanos verán difícil tomarse en serio o incluso no comprenderán, aunque es la expresión misma de la moral norteamericana. La creación de riqueza es un producto de la mente, combinando el razonamiento, la imaginación y la tenacidad. Hill comprendió que la singularidad, expresada en una idea o un producto refinado, acabaría finalmente por tener una recompensa monetaria.

El concepto de que todas las riquezas y los logros conseguidos provienen de la mente ahora es moneda corriente, y la base del conocimiento de la era de la sociedad de la información. Pero en 1937 Hill ya estaba hablando de «capital cerebral» y sobre cómo ser nosotros mismos proveedores de servicios no físicos. Las dosis de sabiduría del libro están resumidas en su título: «Piense y aumente su riqueza», que es efectivamente el lema no sólo de la era de Hill, sino de la nuestra.

Deseo

Hill relata la historia de Edwin C. Barnes, quien llegó a las puertas de Thomas Edison un día y anunció que iba a ser el socio del inventor en su negocio. Le dieron un trabajo poco cualificado, pero prefirió no verse a sí mismo como una simple tuerca más de la maquinaria del negocio de Edison, sino que se imaginaba que era su socio silencioso. De hecho, esto es lo que llegó a ser. Barnes intuitivamente sabía que el éxito secreto era la voluntad de ir a por todas, asegurándose de que no podía volver atrás, a una vida mediocre anterior. Con un propósito definido, siempre llegan los resultados, y Hill aporta un método de seis pasos, desarrollado por Andrew Carnegie, para que nuestros deseos más ardientes se conviertan en realidad.

Hill aconseja no preocuparse nunca si otros consideran que nuestras ideas son una locura. Los amigos de Marconi lo llevaron a un hospital mental porque creía que podía enviar «mensajes a través del aire» (inventó la radio). La famosa frase de Hill es «lo que la mente del hombre puede concebir y crear, se puede conseguir», pero su gran idea es que no se necesitan más esfuerzos para aspirar a lo más alto en la vida que aceptar una existencia de miseria y escasez. Cita el verso:

Trabajé servilmente
Sólo para aprender, consternado

Que cualquier ganancia que hubiese pedido a la vida
La vida me la habría pagado de buena gana

Inteligencia infinita

Un concepto definitorio de este clásico es su respeto por lo inefable y la sugerencia de que la afinación mental con la «Inteligencia infinita» (el universo, o Dios) es la fuente de la riqueza. Hill se percató de que la conciencia no estaba confinada en el cerebro, sino que el cerebro era un elemento de la gran mente unificada. Por lo tanto, estar abiertos a esta mente más grande era tener acceso a todos los conocimientos, poder y creatividad.

Menciona la retirada de Edison a su sótano donde, sin sonido ni luz, «recibía» simplemente las ideas. Una persona receptiva a este reino es similar a un piloto que vuela muy por encima de donde la gente normal trabaja y actúa. Dicha visión le permite ver más allá de la estricta realidad espaciotemporal.

El subconsciente: nuestra conexión con la Inteligencia infinita

Hill ilustra el concepto de Inteligencia infinita mediante la analogía de un receptor de radio. Igual que podemos recibir mensajes importantes si estamos sintonizados, los pensamientos que tenemos de nosotros mismos salen efectivamente como rayos hacia el mundo a través del subconsciente, regresando en forma de «circunstancias». Entendiendo que nuestras experiencias importan sólo por cómo las percibimos, y convirtiéndonos en maestros de nuestros propios pensamientos, podemos controlar lo que se filtra en nuestro subconsciente. Se convierte en un mejor reflejo de lo que de hecho deseamos, y «emite» al reino infinito mensajes claros de esos deseos.

Ya que todos los pensamientos tienden a encontrar su equivalente físico, creamos las condiciones adecuadas para manifestar nuestros deseos. Por eso es tan importante escribir la cantidad exacta de dinero que deseamos poseer. Esta cantidad, una vez está bien metida en nuestro subconsciente, se retira de la mente consciente y sus dudas, y ayuda a dar forma a nuestras acciones y decisiones para que puedan realizarse.

El concepto se extiende a la oración. Mucha gente deja de rezar porque no les funciona, pero Hill creía que esto era esencialmente un fallo de método. Sea lo que sea lo que busquemos a través de la oración, tenemos pocas posibilidades de que ocurra si se trata sólo de un mero deseo sincero, murmurado mediante la mente consciente. Lo que deseamos no puede permanecer en este nivel, debe formar parte de nuestro ser

inconsciente, casi existiendo fuera de nosotros para que tenga un efecto real.

Comentarios finales

Esto es sólo un aperitivo de la obra de Hill. Otros capítulos de «Think and Grow Rich» abordan la fe, el empeño, la decisión, el dejar las cosas para después y crear una especie de cerebro de personas a nuestro alrededor. También está el capítulo clásico «The mystery of sex transmutation» (El misterio de la transmutación sexual), que argumenta que la energía que hay detrás de todos los grandes logros es sexual. Algunas partes del libro pueden parecer dudosas o indecisas, pero si uno cree que los auténticos empresarios están por encima de libros como éste, no tendrá que ir muy lejos para que le corrijan. Los multimillonarios Richard Dobbins y Barrie Pettman («El libro definitivo del empresario») y el magnate inmobiliario John McGrath («Uno no tiene porqué nacer brillante»), junto con muchos otros, reconocen la obra de Hill como una herramienta seria para la creación de riqueza.

Como los lectores podrán ver, el libro va mucho más allá del dinero. Hill hace un esfuerzo al principio para definir «rico» en términos de amistades de calidad, armonía familiar, buenas relaciones laborales y paz espiritual. Aún más, nos avisa de no confiar en la posición o la fuerza de autoridad, señalando que la mayoría de los grandes líderes empezaron como excelentes segundones y que hemos de aprender cómo servir antes e poder conseguir cosas.

Sin embargo, la idea central de Hill de que la fuente de la riqueza no es material, aún no se aprecia plenamente. Todavía tendemos a preocuparnos por nuestro nivel de educación o la cantidad de capital más que en las ventajas intangibles como la insistencia, la visión y la capacidad de llamar suavemente a la puerta del infinito y moldear el subconsciente. La gente con éxito es tímida a la hora de atribuir su riqueza o influencia a tales habilidades «espirituales», pero Hill sabía su importancia. Por eso su libro continúa siendo leído tras décadas de quiebras y expansiones económicas. La fuente de la riqueza nunca cesa de fluir y es intemporal.

Napoleon Hill

Nació en 1883 en una cabaña de una sola habitación en Wise County, Virginia, y su madre murió cuando él sólo tenía 10 años. Parece ser que era uno de los chicos más duros del condado, pero su madrastra lo animó a estudiar. A los 15 años empezó a escribir artículos para periódicos locales.

En 1908, mientras trabajaba para Orison Swett Marden en la revista «Success»

(éxito), Hill entrevistó a Andrew Carnegie. El industrial invitó a Hill a su finca donde, durante 3 días, Carnegie le explicó su idea de que los principios del éxito deberían estar escritos para que cualquiera los pudiera seguir. Le planteó a Hill la pregunta de si deseaba pasar los siguientes 20 años persiguiendo este objetivo. Hill dijo que sí, aunque su obra, que culminaría en «Law of Success» (La ley del éxito), nunca fue financiada por su mentor.

Hill había trabajado para el presidente Woodrow Wilson como consejero de relaciones públicas, y regresó a la Casa Blanca bajo el mandato de Roosevelt para ayudarlo a escribir las famosas «conversaciones al calor del hogar» que se emitían por la radio a los americanos durante la Depresión. También fue consejero personal de Manuel Quezón antes de que se convirtiera en el primer presidente de Filipinas.

Con W. Clement Stone, Hill empezó la revista «Success Unlimited» (Éxito sin fin) y escribió el best-seller «Success through a Positive Mental Attitude» (Éxito mediante una actitud mental positiva). Su última obra fue la más filosófica y autobiográfica «Grow Rich with Peace of Mind» (Hágase rico con paz mental, 1967). Después de su muerte en 1970, «Think and Grow Rich: A Black Choice» (Piense y aumente su riqueza: una opción negra), para los afroamericanos, fue completado por Dennis Kimbro a partir de las notas de Hill.

Michael J. Ritt, presidente de la Fundación Napoleon Hill en Illinois, narró la vida de Hill en «A Lifetime of Riches» (Una vida de riquezas), junto a Kirk Flanders.

1960

Éxito a través de una actitud mental positiva

«Naciste para ser un campeón, y no importa qué obstáculos y dificultades encuentres en tu camino, no son ni una décima parte de importantes que los que ya se superaron en el momento de tu concepción.»

«Para conseguir cualquier cosa que merezca la pena en la vida, es imperativo que apliques una actitud mental positiva sin importar qué otros principios de éxito emplees. La actitud mental positiva es el catalizador que hace que funcione cualquier combinación de principios de éxito para conseguir un final que merezca la pena.»

En resumen

La voluntad de ver el beneficio en cualquier decepción puede parecer un cliché, pero es un indicador de las personas con éxito.

Lecturas adicionales

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* ([Pág. 70](#)).

Benjamin Franklin, *Autobiografía*, *50 Clásicos de autoayuda*

Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* ([Pág. 170](#)).

Norman Vincent Peale, *El poder del pensamiento positivo*, *50 Clásicos de autoayuda*

Napoleon Hill y W. Clement Stone

Henry Ford tenía una idea para un nuevo aparato que funcionaba con gasolina que incluía ocho cilindros en una única pieza. Sabía que dicho aparato, si se ponía en producción, sería un gran éxito. Les pidió a sus ingenieros que lo desarrollasen, y le contestaron que no se podía hacer. «Prodúzcanlo de todas maneras», les dijo. Volvieron sin un aparato que funcionase, pero él les dijo que lo siguieran intentando hasta que tuviesen algo. El Ford V8 se convirtió en uno de los aparatos de más éxito de la historia, y situó a la empresa muy por delante de sus competidores. Hill y Stone mencionan esta historia porque muestra cómo las actitudes diferentes por sí solas pueden dar lugar a resultados completamente diferentes. En cualquier acto de la vida podemos adoptar un punto de vista positivo o negativo.

Esta idea fue demostrada científicamente por Martin Seligman. En su obra clásica «Learned Optimism» (Optimismo aprendido), utilizaba el término «estilo explicativo» para describir las diferencias entre la gente según el significado que dan a los sucesos. Estudiando a comerciales encontró que mientras que un comercial se siente descorazonado tras una serie de rechazos, otro creerá que le están acercando más a la persona que acabará por decir «sí». Descubrió que los optimistas consiguen mejores resultados estadísticamente.

El mayor principio del éxito

Napoleon Hill y Clement Stone eran grandes estudiosos del éxito y en el único libro que escribieron juntos decidieron concentrarse en «la actitud mental positiva». Tras años estudiando a la gente de éxito, descubrieron que esto era lo que todos tenían en común.

Los que triunfan poseen la filosofía de «se puede conseguir», mientras que el resto de la población tiende a creer lo contrario, concentrándose en el miedo más que en la fe. La persona de éxito continuamente se está preguntando: «¿Qué pasaría si...?» y marcándose objetivos difíciles. Poseen una actitud diferente ante el fracaso, lo que se ve más como una retroalimentación que como un comentario permanente sobre sí mismos.

Otro atributo de los triunfadores que Hill y Stone descubrieron era que «siempre van un poco más allá». Thomas Edison, por ejemplo, llevó a cabo 10.000 experimentos separados antes de inventar la bombilla de luz incandescente. A menudo el éxito llega cuando lo intentamos una vez más, mientras que una actitud mental negativa lleva a rendirse justo antes de que la oscuridad se convierta en luz.

Los autores aportan una lista de 17 «principios de éxito», pero sugieren que una actitud positiva es el elemento que los liga todos. Ser positivo es abrazar siempre la vida, y el éxito, la felicidad y la riqueza son atraídos por aquellos que están llenos de vida. Las actitudes negativas sólo repelen estas bendiciones.

Se podrían decir muchas cosas sobre los motivos por los que una persona logra el éxito, pero una personalidad agradable es vital, no simplemente por cómo nos ven los demás y si querrán tratar con nosotros, sino para nuestra propia confianza en nosotros mismos. «Cuando nuestra actitud hacia nosotros mismos es grande, y la actitud hacia los demás es generosa y compasiva, atraemos grandes y generosas porciones de éxito», escriben los autores.

Leer para lograr el éxito

Escrito muchos años después del libro de Hill «Think and Grow Rich» (Piense y aumente su riqueza, 1937), «Success through a Positive Mental Attitude» (Éxito a través de una actitud mental positiva) incluye historias de mucha gente cuyas vidas cambiaron tras leer ese libro, como el campeón australiano de natación Dawn Fraser. Mientras que «Think and Grow Rich» es una obra sobre el poder motivacional que creció tras 20 años de estudio de los hombres de más éxito de América, «Success through a Positive Mental Attitude» es más completo, y se centra en el éxito en cualquier área de la vida.

Contiene muchas referencias a figuras empresariales que no son muy conocidas hoy en día, como Edward Bok (1863-1930), el inmigrante holandés que se convirtió en un célebre editor (véase [pág. 48](#)), y Henry Kaiser (1882-1967), un constructor naviero, industrial y filántropo. Además, los autores dedican una cantidad importante de espacio a los logros y pensamientos del industrial Andrew Carnegie (véase [pág. 70](#)), quien animó a Hill a dedicar 20 años a estudiar a los triunfadores.

Aunque su principal valor estriba en el concepto de la actitud mental positiva, el libro es más interesante por la manera en que trata la literatura sobre el éxito: se habla de todo el mundo, desde Samuel Smiles («Self-Help», «Autoayuda», véase «50 Clásicos de autoayuda») a Orison Swett Marden («Pushing to the Front», «Empujando adelante», véase [pág. 238](#)), Horatio Alger («Ragged Dick», «El harapiento Dick», véase [pág. 24](#)) y algunos autores contemporáneos de los autores, como Claude Bristol («The Magic of Believing», «La magia de creer», véase [pág. 56](#)) y Frank Bettger («How I Raised Myself

from Failure to Success in Selling», «Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas», véase [pág. 36](#)). Y sin embargo, Hill y Stone reservan su mejor elogio a la Biblia, e incluyen una lista de citas bíblicas para una mayor inspiración.

Algunas personas se preguntarán cómo se puede hablar de la Biblia, manuales de ventas y «Think and Grow Rich» en el mismo contexto, pero Hill y Stone no ven ninguna ironía en ello. La literatura de éxito puede ser tan amplia debido a un elemento común: la idea de desarrollar nuestro potencial de todas las maneras posibles.

Comentarios finales

«Success through a Positive Mental Attitude» (Éxito a través de una actitud mental positiva) contiene una buena cantidad de ideas anticuadas sobre la motivación. Sin embargo, las leyes psicológicas que ayudaban a tener éxito en la década de 1950 son las mismas que hoy en día, y la habilidad de mantener una actitud positiva estando bajo presión aún supone una fortuna en el mundo empresarial. Stone había descubierto esto por sí mismo durante la Depresión, cuando su empresa aseguradora tenía problemas y necesitaba una salida. Se encontró con la obra de Hill «Think and Grow Rich» y su llamamiento a «una voluntad definida» le ayudó a mejorar sus asuntos.

Los dos hombres no se encontraron hasta 1952, y entonces pudieron echar la vista atrás durante muchos años de fracasos y éxitos y extraer algunas lecciones. Estuvieron de acuerdo en que la primera lección era que podemos realmente convertirnos en una persona mejor y tener más éxito simplemente escogiendo ser positivos.

Nelson Mandela («Long Walk to Freedom», «La larga marcha hacia la libertad», véase [pág. 230](#)) es uno de los grandes ejemplos de actitud mental positiva en acción. No importó lo que le ocurriera, creía que un día sería liberado de la cárcel y conduciría a su gente a la paz. La victoria de Mandela es un ejemplo de lo que Hill y Stone denominan «insatisfacción inspiradora», la motivación que experimentamos cuando notamos que algo ocurre que no debería estar sucediendo. Pero mientras unas personas acaban sumidas en la furia o la depresión, otras estarán determinadas a compensarlo de forma constructiva. Eleanor Roosevelt (véase [pág. 270](#)), que superó una trágica infancia y muchos contratiempos para llegar a ser «la primera dama del mundo», es otro gran ejemplo de elegir conscientemente ser positivo.

Seguramente conocemos la frase «hacer limonada con los limones», pero, ¿realmente entendemos lo mucho que una actitud mental positiva puede transformar nuestras vidas? La manera en que nos explicamos las cosas a nosotros mismos es quizás el factor más importante de si tendremos éxito en algo o no, porque aunque todo el mundo sufre contratiempos, una cantidad de gente mucho menor es capaz de aceptarlos rápidamente y seguir adelante, sabiendo que las cosas pronto tienen que cambiar a mejor, tal y como

inevitablemente lo hacen. Estas personas han descubierto que el secreto del éxito es que «el optimismo es poder».

W. Clement Stone

Stone nació en 1902. Su padre murió cuando aún era un bebé, dejando a su familia sin dinero. El Stone adolescente se convirtió en vendedor de periódicos en las calles de Chicago para ayudar a su madre a pagar el alquiler, trasladándose más tarde a Detroit para unirse a ella en la venta puerta a puerta de seguros de accidente y de vida, sembrando las bases de una fortuna en los seguros. Se convirtió en el fundador y presidente de la Combined Insurance Company, que inicialmente prosperó en la Depresión mediante la venta de seguros de viaje a las muchas personas que se trasladaban por todo Estados Unidos.

Se dice de Stone, un reputado filántropo, que donó a lo largo de su vida 275 millones de dólares en obras de caridad, y estuvo implicado en los clubs Boys and Girls (Chicos y chicas) durante muchos años. También aportó significativas donaciones al Partido Republicano, y se ganó la controversia por su apoyo financiero a la administración Nixon. Famoso por su fino bigote y sus pajaritas, su otra obra mejor conocida es «The Success System that Never Fails» (El sistema de éxito que nunca falla). Murió a los cien años. Esta biografía está parcialmente basada en el obituario de Harold Jackson publicada en «The Guardian», el 17 de septiembre de 2002.

La biografía de Napoleon Hill está en la [página 170](#).

1982

La guía oficial para tener éxito

«Los ganadores casi siempre hacen lo que consideran más productivo en cada momento; los perdedores nunca lo hacen. Cuando observamos lo que de hecho hacen tanto los ganadores como los perdedores en cada momento, la diferencia entre estas dos divisiones de la raza humana es realmente pequeña. Pero los resultados de esas pequeñas diferencias van añadiéndose unas a otras en cada momento dado para llegar a tener un volumen determinante.»

«Lo más valioso que podemos poseer es una imagen de nosotros mismos como ganadores en el gran juego de la vida, como contribuyentes a la mejora de la humanidad, como alguien que consigue objetivos que valgan la pena. A menos que tengamos esa imagen de nosotros mismos, nada que valga la pena tener lo tendremos durante mucho tiempo.»

En resumen

Cree un objetivo noble para su vida, luego haga uso de cada momento para conseguirlo.

Lecturas adicionales

Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas* ([Pág. 36](#))

Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de las personas muy eficaces* ([Pág. 112](#))

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

Tom Hopkins

La historia personal de Hopkins es similar a la de Brian Tracy y Frank Bettger en su ruta hacia el éxito a través de las ventas. Su obra «How to Master the Art of Selling» (Cómo dominar el arte de las ventas) seguramente ha vendido 1,4 millones de ejemplares, pero su irresistible obra titulada «The Official Guide to Success» (La guía oficial para tener éxito) es su libro más redondo para los logros en la vida en general. Aunque apenas tiene 170 páginas, fue uno de los títulos sobre el éxito más destacados de la década de 1980 y aún se lee en la actualidad.

Aunque el libro contiene cientos de buenas ideas, aquí veremos las dos o tres más destacables. La primera tiene relación con conseguir una nueva apreciación sobre cómo usamos nuestro tiempo, y la segunda con las «propias instrucciones» que podemos utilizar para programarnos para el éxito.

Momentos que construyen una vida

Si uno cree que el logro de toda una vida es el resultado de la visión y los objetivos audaces, tiene razón. Sin embargo, podemos cometer el error de considerar la obra maestra sólo después de haber sido pintada; la obra final es probable que sea el resultado de años de diminutas «pinceladas», esos momentos de productividad que no parecen gran cosa en ese momento, pero acaban por dar forma a algo grande.

Si existe una única cosa que podemos aprender del libro de Hopkins, debería ser esta declaración:

«Los ganadores casi siempre hacen lo que consideran que es lo más productivo posible en cada momento dado; los perdedores nunca lo hacen.»

Esto no significa que la persona con éxito esté continuamente frenética, porque a veces lo más productivo que podemos hacer es descansar, contemplar una puesta de sol o hablar con nuestra pareja. Significa que los ganadores aprecian el valor de cada momento, y se forzarán a sí mismos a hacer cosas que otras personas no tendrían la autodisciplina para hacerlas. Hopkins no lo menciona, pero al lector se le recuerda la frase de

Frank Bettger: «La mayoría de los hombres de éxito que he conocido son absolutamente implacables con su tiempo».

Por la misma razón, utilizando una analogía financiera, una suma de dinero que tiene su interés reinvertido con el tiempo parece que ha crecido de manera sorprendente (la magia del interés compuesto), así que en la vida el efecto acumulativo del trabajo diario (si va ligado a un objetivo claro) parece producir resultados maravillosos. Por supuesto, puede que sea difícil convertirse de repente en una persona superproductiva y hacer caso omiso de los hábitos de toda una vida. Por lo tanto, Hopkins aporta su «docena de oro», 12 palabras que debemos repetirnos tres veces al día para poder recordar que hemos de invertir el tiempo de manera productiva. Esta autoinstrucción dice: «debo hacer la cosa más productiva posible en cada momento dado».

Al principio la autoinstrucción puede parecer como una sentencia cruel (en el sentido carcelario de la palabra), pero muy pronto nos daremos cuenta de que el compromiso es liberador. Nos sentiremos con más energía porque los resultados de nuestra nueva actitud servirán para motivarnos aún más. El propósito crea la energía.

Programar el éxito

Hopkins dice que todo el mundo vive de acuerdo con instrucciones, que se pueden encuadrar en las siguientes categorías:

- Aquéllas aportadas por las conexiones de nuestro cerebro: instinto.
- Aquéllas inseridas en nosotros durante nuestra infancia: lo que debemos y no debemos hacer.
- Aquéllas que hemos creado para nosotros mismos: las propias instrucciones.

Mientras los científicos aún están intentando averiguar cómo y porqué funcionan las propias instrucciones, la idea alarmante de Hopkins es que si nos hemos suministrado sólo instrucciones negativas sobre cómo vivir, *nuestros logros serán negativos*. Habiéndonos proporcionado lo que nos hemos dicho a nosotros mismos, sólo podemos «tener éxito fracasando». Esto nos deja con la idea de que en la manera que vivimos día a día no hay realmente mucha libertad o posibilidad de elección porque simplemente estamos actuando de la manera en que nos hemos dicho a nosotros mismos cómo podríamos o deberíamos actuar.

Sin embargo, podemos liberarnos si queremos cambiar las instrucciones, y si éstas son todas de naturaleza positiva será difícil *no* lograr el éxito en las áreas que deseamos. Esto es lo que Hopkins quiere decir cuando habla de «cambiar el interruptor de perder a ganar».

Asumimos que la gente que tiene éxito tiene tanta confianza debido a su éxito, pero quizás no lo interpretamos bien: lograron el éxito porque eran generosos en su estimación de sí mismos desde el principio. Fue su fe en sí mismos, la instrucción que se dieron, «lograrás lo que quieras, serás una estrella», lo que marcó la diferencia, y no algún golpe de suerte. Todos tenemos suerte alguna vez, pero aquellas personas que están determinadas a tener éxito serán capaces de capitalizar muchos de esos golpes de suerte, porque casi *esperan* que les ocurran a ellos.

Hopkins sugiere que escribamos en tarjetas diez autoinstrucciones que representen el tipo de persona que queremos ser. Si estamos en el mundo comercial, por ejemplo, Hopkins sugiere: «Siempre causo una buena impresión porque sé de lo que hablo, visto impecablemente y me muestro sensible con la gente». No importa si eso es cierto ahora mismo, la idea es proporcionarnos esa instrucción repetidamente y con algo de emoción, como si fuese un hecho, y después de un tiempo así será. Depende de nosotros crear instrucciones para cada área de nuestra vida y llevarlas con nosotros a todas partes: son la representación de un nuevo yo, con éxito.

Más allá de los propósitos para alcanzar un objetivo más alto

«Prepárese para el trauma del éxito», advierte Hopkins. Señala el modelo de gente que acaba deprimida o pierde el sentido del significado una vez que ha conseguido un gran objetivo. Continuamente debemos crear nuevos objetivos si queremos ser felices.

Una manera de retener un sentimiento de un logro auténtico y continuo, dice Hopkins, es crear un objetivo más grande más allá de los actuales objetivos específicos que buscamos conseguir. Utilizando un gran ejemplo, escribe:

«El gran objetivo de Jonas Salk no era convertirse en el jefe del laboratorio para poder conseguir una pensión. Programó sus miras de cara a conquistar la polio.»

Si nuestras miras están programadas en un trabajo situado un par de peldaños por encima nuestro, seremos una amenaza para nuestro jefe. Es mucho mejor ser una persona «señalada para grandes cosas» cuyos grandes objetivos nos empujan a conseguirlos, recogiendo buena voluntad por el camino. El beneficio añadido de esta visión más amplia es que ayuda a situar los pequeños obstáculos y los inconvenientes de la vida diaria en su justo lugar.

Comentarios finales

Después de una pequeña introducción a cargo del héroe de Hopkins, Norman Vincent Peale, «The Official Guide to Success» empieza sin fanfarrias, casi como si lo hubiésemos abierto por la mitad, y acaba sin grandes declaraciones. A diferencia de otras obras de la literatura sobre el éxito, contiene abundantes consejos prácticos y pocos consejos sobre la motivación. También incluye una buena lista de lecturas al final, destacando muchos de los clásicos sobre el éxito y la autoayuda de las décadas de 1960 y 1970.

En resumen, aunque el libro de Hopkins ya tiene 20 años, aún es un manual sobre el éxito muy útil, y si encontramos un ejemplar en venta, vale la pena adquirirlo.

Tom Hopkins

Después de dejar la universidad, Hopkins trabajó en la construcción antes de empezar en el mundo comercial. Sus primeros esfuerzos comerciales le supusieron una media de sólo 42 dólares al mes. Después de realizar un seminario, transformó sus esfuerzos en ventas para convertirse en vendedor estrella del mundo inmobiliario y ahora es uno de los mejores profesores de ventas del mundo.

Hopkins ha escrito 12 libros, incluyendo el best-seller «How to Master the Art of Selling» (Cómo dominar el arte de vender), que se usa como manual de técnicas de venta, y «Your Guide to Greatness in Sales» (Su guía para la excelencia en ventas). Vive en Arizona.

1971

Nacido para ganar

«Se necesita valor para ser un auténtico ganador (no un ganador en el sentido de pegarle la paliza a alguien insistiendo siempre en haber llegado arriba), sino un ganador que responda a la vida. Se necesita valor para experimentar la libertad que proviene de la autonomía, valor para aceptar la intimidad y encontrarte de manera directa con otras personas, valor para tomar parte en una causa impopular, valor para escoger la autenticidad por encima de la aprobación y escogerla una y otra vez, valor para aceptar la responsabilidad de nuestras propias decisiones y, de hecho, valor para ser la persona única que en realidad somos».

En resumen

Aumente su comprensión del éxito incluyendo el autoconocimiento y una mayor conexión con los demás. Tiene en usted todo lo que necesita para tener éxito.

Lecturas adicionales

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy eficaz* ([Pág. 112](#))

Abraham Maslow, *Motivación y personalidad, 50 Clásicos de autoayuda*

Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida* ([Pág. 258](#))

Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), *La manera de liderar de Eleanor Roosevelt* ([Pág. 270](#))

Muriel James y Dorothy Jongeward

James y Jongeward escribieron «Born to Win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments» (Nacido para ganar: análisis transaccional con experimentos Gestalt) para lo que ellos creían que sería una modesta audiencia, psicólogos licenciados y en formación, pero más de 30 años después de su publicación ha vendido más de 4 millones de ejemplares y se ha traducido a 18 idiomas. En el prefacio a la 25.^a edición, los autores explican su éxito debido al deseo de los lectores de entender lo que hace que la gente funcione, ya sean ellos mismos, los miembros de sus familias o sus compañeros de trabajo. El libro no sólo aporta valiosas reflexiones sobre por qué hacemos lo que hacemos, sino profundidad a la literatura sobre el éxito en sus finas distinciones sobre qué convierte a alguien en un ganador.

Convirtiéndonos en adultos

«Born to Win» está basado en dos áreas de la psicología: el análisis transaccional, desarrollado por el doctor Eric Berne (autor del best-seller «Games People Play»; Los juegos a los que la gente juega) y la terapia Gestalt, desarrollada por Frederick Perls. Los autores combinan ambas en un conjunto de ideas que tienen como objetivo crear una persona responsable y total: un «ganador».

El análisis transaccional está basado en la idea de que todo el mundo posee tres «estados de ego» que producen diferentes tipos de comportamiento: el Padre, el Adulto y el Niño. En el estado del Padre creemos necesitar ser críticos o soltar prejuicios. En el estado del Niño somos impulsivos, excitables o actuamos de manera desamparada. En el estado Adulto somos responsables, con plena conciencia, y racionales.

El papel principal de la voz Adulta es reconocer la realidad y tomar decisiones. James y Jongeward describen al adulto como el «ejecutivo de la personalidad». Algunas personas quizás pasan buena parte de su vida adulta evitando tomar decisiones, así que cuando finalmente han de tomar alguna pueden asustarse. Quizás tengan que desafiar la voz interna del Padre que les avisa sobre si corren riesgos, o la voz del Niño que no quiere dejar atrás su capullo protector. Sin embargo, todos acabamos llegando a estos

puntos. Los ganadores los cogen y crecen, los perdedores huyen de las oportunidades y se encogen.

Gestalt es una palabra alemana que más o menos significa «un todo organizado». La terapia Gestalt tiene que ver con integrar la personalidad y desarrollar la propia conciencia para que la gente sea capaz de ver sus modelos de comportamiento inconscientes. Por ejemplo, una mujer cuya identidad está atrapada en una «amable Hannah» quizás se esté cerrando a otro aspecto de sí misma, la Hannah que a veces se enfada. Hemos de tomar conciencia de nuestras polaridades y tener la voluntad de sentir cosas que quizás no consideremos «buenas» o que nos representen a «nosotros». La persona sana, el ganador, querrá expresar más aspectos de él mismo en el momento adecuado. Estas personas confían más en su propia intuición, y tienen más voluntad de renovarse a sí mismos mental y físicamente, para poder dar más y ser más.

Libertad de escribir nuestro propio guión

Juntos, el análisis transaccional y la terapia Gestalt ayudan a la persona a vivir con plena consciencia del presente y ser responsable de la propia vida. Aunque esto pueda sonar bastante como algo típico de la autoayuda, es difícil imaginar cómo se nos podría considerar triunfadores sin haber conseguido estas dos cosas. Aunque quizás consideremos que nuestros juegos y posturas hacen poco daño, acumulativamente marcan una gran diferencia en nuestro carácter, creando un lastre para la realización de nuestro potencial. Volviéndonos más objetivos sobre cómo nos comprometemos con los demás y cómo se relacionan con nosotros, podemos sentirnos liberados. Donde antes los juegos y las posturas quizás perjudicaron al éxito, ahora podemos verlos por lo que son y mantener fija la mira en nuestros objetivos.

Los autores hablan de «guiones de la vida», los planes que consciente o inconscientemente tenemos para cómo vamos a vivir nuestra vida. La vida a menudo es como un juego, y los seres humanos adoptan papeles basados en lo que su familia o la cultura les ha dicho de ellos mismos. Perls dice que empezamos la vida «como esclavos de nuestros padres», pero algunas personas siguen así el resto de sus vidas. Nos guste o no, se nos da una historia para que la interpretemos y que quizás nos encaje o quizás no, y el ser humano adulto sentirá en algún momento la necesidad de quitarse ese guión como si fuera una piel y escribir su propia historia.

A veces el guión que hemos escrito no encaja con el guión cultural de los tiempos y debemos tomar una postura, como Galileo, Martin Luther o Rosa Parks, con el riesgo de castigos o incluso la muerte. Pero hasta que no definamos nuestros propósitos, separando la educación, la cultura o los genes, seguiremos siendo menos de lo que podríamos ser.

Llegar a ser un ganador

James y Jongeward describen un ganador como alguien que es «creíble, en quien podemos confiar, responsable y auténtico, tanto como individuo y como miembro de una sociedad». Como los ganadores no están atados a ellos mismos, sus energías pueden centrarse en contribuir a una causa más grande. A la hora de tratar con los demás, se esmeran en conservar su dignidad y no están interesados en ganar a cualquier precio. Y aún así tienen éxito en su mayor habilidad de producir situaciones de «ganar empatando», debido a una superior comprensión de todas las partes implicadas. Los ganadores no temen la intimidad, y pueden ser las personas más espontáneas en un grupo porque no se sienten programados en sus comportamientos. Los ganadores se programan objetivos para sí mismos para ser capaces de vivir en el presente.

Literalmente, hemos «nacido para ganar», dicen James y Jongeward. Tenemos todo lo que necesitamos en nuestro interior para tener éxito. Aunque salimos indefensos del útero, algunos lucharán por conseguir una total independencia y no temerán desempeñar un papel pleno en una comunidad, mientras que otros (los «perdedores») nunca toman el pleno control de sus vidas. Dichos individuos viven o bien en el pasado o bien en el futuro y, debido a que nunca se preocupan de cristalizar sus objetivos, no hacen un muy buen uso de su tiempo.

Los perdedores han aprendido a hacer frente a las difíciles experiencias de la infancia manipulando o haciendo daño a otras personas y negando la verdad sobre ellos mismos. Intentan controlar a la gente, o hacer el papel de víctimas o el de personas distantes y desplazadas para poder preservar una sensación de identidad. Para otras personas, sin embargo, estos modelos mentales programados («timos») les hacen parecer como si fueran farsantes.

James y Jongeward resumen así la tragedia de la persona perdedora: «Los perdedores son repetidores, repiten no sólo sus propios errores, sino a menudo también los de sus familias y su cultura». Las personas ganadoras observan, escuchan y aprenden, y son capaces de reunir el valor para cambiar cuando es necesario.

Comentarios finales

Todos hemos tenido la experiencia de sabotear nuestros objetivos debido a no haber tenido el control de lo que decimos y cómo reaccionamos. La persona que logra el éxito posee la determinación para descubrir las causas de estas reacciones automáticas y cambiarlas, sabiendo que la propia conciencia puede evitar actos similares en el futuro.

El «éxito» convencionalmente se considera como la habilidad de manipular otras personas y sucesos. Napoleón, por ejemplo, parece ser que dijo: «Las circunstancias,

¿qué son las circunstancias? Yo *hago* las circunstancias». La pregunta es si queremos tener este tipo de éxito o la clase de éxito que Abraham Maslow escribe como «autoactualizado», esto es, el tipo de éxito experimentado por la gente que logra cosas en el mundo pero que también se siente a gusto consigo misma, que tiene una capacidad de dar y contribuir.

«Born to Win» podría clasificarse como un libro de autoayuda, pero el título revela que se trata básicamente de una obra sobre el éxito, diferente a la mayoría del género de la autoayuda. Mientras que la literatura sobre el éxito a primera vista trata sobre los logros externos, de hecho su asunto principal es la realización del potencial, buscando ser nosotros mismos de la mejor manera posible.

El ideal de James y Jongeward de una persona total o completa que conscientemente ha integrado todas sus «caras» y ya no necesita jugar a juegos con otras personas es, sin duda, el tipo de persona que el mundo necesita ahora.

Muriel James y Dorothy Jongeward

Muriel James es psicoterapeuta, doctorada en la Universidad de Berkeley, California, donde durante muchos años formó parte del equipo docente de la facultad. También es consejera matrimonial y familiar, formadora en análisis transaccional y fue presidenta de la Transactional Analysis Association. Entre sus 17 libros destacan «It's Never too Late to Be Happy: The Psychology of Self-Parenting» (Nunca es demasiado tarde para ser feliz: la psicología de cuidar de uno mismo), «Hearts on Fire: Romance and Achievement in the Lives of Great Women» (Corazones encendidos: romance y logros en las vidas de grandes mujeres) y «The OK Boss» (El director correcto).

Dorothy Jongeward es profesora y consejera especializada en comportamiento organizativo. También fue profesora en la Universidad de Berkeley, California, sigue trabajando en círculos de análisis transaccional y es consejera matrimonial y familiar. Entre sus otros libros destacan: «Everybody Wins: Transactional Analysis Applied to Organizations» (Todo el mundo gana: análisis transaccional aplicado a las organizaciones) y «Winning with People: Group Exercises in Transactional Analysis» (Ganar con la gente: ejercicios de grupo de análisis transaccional).

1998

¿Quién se ha llevado mi queso?

«Sabía que había aprendido algo útil sobre el hecho de apartarse de sus amigos ratones, Sniff y Scurry. Llevaban una vida simple. No sobreanalizaban las cosas o las complicaban demasiado. Cuando la situación cambió y el queso había cambiado de lugar, se trasladaron con el queso. Él recordaría eso.»

«Se dio cuenta de que la manera más rápida de cambiar es riéndonos de nuestra propia locura.»

En resumen

La habilidad no sólo de aceptar el cambio sino de crearlo es la impronta de un individuo dinámico.

Lecturas adicionales

Susan Jeffers, *Sienta el miedo y hágalo de todas formas, 50 Clásicos de autoayuda*

J.W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio* ([Pág. 246](#))

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton* ([Pág. 288](#))

Spencer Johnson

Un grupo de antiguos amigos de la escuela se ha reunido en un almuerzo y la conversación se acaba centrando en el tema del cambio: la carrera, las relaciones y la vida familiar. Uno de los presentes afirma que el cambio es algo que ya no le preocupa después de haber oído «una pequeña historia divertida» titulada «Who Moved My Cheese?» (¿Quién se ha llevado mi queso?). De esta ladina manera, Spencer Johnson presenta al lector su fábula sobre cómo afrontar el cambio de manera positiva.

La historia incluye cuatro personajes que viven en un laberinto: los ratones Scurry y Sniff y dos «pequeñas personas», Hem y Haw. Todo va bien porque han encontrado una enorme fuente de su comida favorita, el queso. Hem y Haw incluso trasladaron sus hogares para estar cerca y se ha convertido en el centro de sus vidas. Pero no se dan cuenta de que se va haciendo cada vez más pequeño, y se sienten desolados cuando llegan al lugar una mañana y ven que el queso ha desaparecido.

Aquí es donde la historia se divide en dos. Scurry y Sniff aceptan rápidamente la pérdida del queso y vuelven al laberinto en busca de otras fuentes. Las pequeñas personas, debido a que han construido sus vidas alrededor del gran queso, se creen víctimas de algún tipo de fraude o robo. Pero esto sólo hace que las cosas empeoren, ya que su empecinamiento les lleva a pasar hambre. Mientras tanto, los ratones se mueven y encuentran más queso.

Habrá otros quesos

La fábula capta bien el momento después de que hayamos perdido un trabajo o una relación y creemos que es el fin del mundo. Todo lo bueno parecía estar en la situación previa y todo lo que nos depara el futuro es miedo. Pero el mensaje de Johnson es ése, en vez de ver el cambio como el final de algo, debemos aprender a verlo como un principio. Siempre nos han dicho esto, pero a veces nos falta motivación. Para aceptar la realidad, Haw escribe esto en el muro del laberinto: «Si no cambias, puedes desaparecer».

Aunque Johnson no le menciona, el lector recuerda a personas como el explorador

Sir Ernest Shackleton, cuyo «queso» era la esperanza de que estos hombres serían los primeros en cruzar el Antártico a pie. Cuando su barco, con esos hombres, provisiones y equipo a bordo, lentamente se agrieta debido al choque con el hielo, en vez de tener un ataque de pánico Shackleton aceptó rápidamente lo que había sucedido; sin queja alguna se centró en lo que podía hacer para salvar a esos hombres (véase [pág. 288](#)).

El cambio repentino puede propulsarnos al odio hacia nosotros mismos o la depresión, porque nuestro sentido global de la identidad se ha construido alrededor de las antiguas circunstancias. El sorprendentemente poderoso consejo de esta historia, sin embargo, es que no deberíamos tomarnos tan en serio. Tener la voluntad de reírnos cuando estamos en un aprieto puede tener un efecto liberador, incluso en las peores situaciones. Podemos maravillarnos e incluso divertirnos de cuán débiles nos había hecho nuestro apego.

En un intento de autoinspiración, Haw escribe otra pregunta en forma de pintada en la pared del laberinto: «¿Qué harías si no tuvieses miedo?». Sigue adelante y, contra toda esperanza, empieza a disfrutar la caza de más queso. No tiene ni idea de a dónde va, pero se siente muy bien simplemente por el hecho de moverse. Haw también descubre algo que le ayuda y que los ratones no tienen: el poder de «visualizar creativamente» el encuentro de más queso. Este uso de la imaginación para crear un sentimiento de confianza y esperanza se convierte en su salvación.

Sentir el miedo y hacerlo de todas formas

Un libro que trata del cambio quizás debería calificarse como de autoayuda, pero ya que el cambio es el hecho básico de la existencia, tomar conciencia de éste ha de ser crucial para el éxito. La naturaleza del cambio es que nunca pensamos que podría sucedernos a nosotros, y sin embargo dicha negación nos impide atrapar las oportunidades para conseguir antes más queso, o incluso trasladar nuestro propio queso antes de que se lo lleven otros.

No es que la vida sea corta (los médicos creen que mucha gente en el siglo XXI vivirá saludablemente hasta los cien años) sino que pasa rápidamente. Para no malgastar la vida, se requiere un nivel de riesgo y aventura. Si queremos vivir de esta manera, el cambio pierde su horror. De hecho, la persona que avanza crea el cambio a propósito porque el mundo ya no es como les gustaría que fuera. Lo que Hem y Haw descubren es que deshacer los miedos nos hace libres. Aquellas personas que continuamente buscan la seguridad, irónicamente, están atormentadas por la posibilidad de que puedan perderla.

Comentarios finales

Aunque «Who Moved My Cheese?» aborda el hecho del cambio en todos los aspectos de nuestras vidas, dadas las muchas oficinas por las que circula el libro, sería justo decir que su mensaje principal tiene que ver con el trabajo.

La mayoría de los empleados son empleados porque prefieren la seguridad de una paga regular bajo la aparente protección de una empresa grande. Para otros, el beneficio principal es que realmente no tienen que pensar durante la mayor parte del día; completan «tareas». Pero tal dependencia constriñe el crecimiento personal, de la misma manera que un sirviente medieval, al tener un techo sobre su cabeza en la finca a menudo no iba demasiado lejos y nunca esperaba ser una persona realmente independiente.

El valor de «Who Moved My Cheese?» pueden apreciarlo tanto el director como el trabajador: el director puede contratar a gente que lo lea para que se preparen para un cambio en la organización; y para el empleado quizás sea un acicate para entender nuestro mundo laboral tan fluido en el que, incluso si elegimos seguir siendo empleados, mentalmente podemos tener el control.

Quizás esto suponga sacar demasiadas conclusiones del libro de Spencer Johnson de poco más de cien páginas, que algunas personas quizás encuentren banal. De hecho, existen libros más inspiradores sobre cómo afrontar los cambios, pero la lección de este libro se recuerda con facilidad: ¿Tenemos un «gran queso» en nuestra vida que creamos que va a durar para siempre?

Spencer Johnson

Johnson ha hecho carrera en la medicina. Consiguió una licenciatura en Psicología de la Universidad de California del Sur y su título de doctor en Medicina de la Royal College of Surgeons.

Ha sido director médico de comunicaciones para Medtronic, que inventó el marcapasos, investigador médico en el Institute for Interdisciplinary Studies (un gabinete de estrategia) y consultor de la Facultad de Medicina de la Universidad de California del Sur.

Junto a Kenneth Blanchard, Johnson escribió el best-seller «The One Minute Manager» (El director de un solo minuto), y ha escrito varios otros libros basados en el concepto de «One Minute» (un solo minuto). También es el creador de una serie para niños, «Value Tales» (Relatos valiosos), basada en las lecciones de la vida de gente famosa, y el libro sobre regalos y motivación «The Precious Present» (El regalo precioso). Johnson empezó a explicar la historia de «Who Moved my Cheese?» hace más de 20 años, pero sólo se publicó tras la insistencia de Kenneth Blanchard. Los editores aseguran que se han vendido más de 12 millones de ejemplares.

1997

Papá rico, papá pobre

«Ambos hombres tuvieron éxito en sus carreras, trabajando duramente toda su vida. Ambos tenían unos ingresos sustanciales, pero uno tuvo que luchar financieramente toda su vida. El otro acabaría siendo uno de los hombres más ricos de Hawai. Uno murió dejando decenas de millones de dólares a su familia, habiendo hecho obras de caridad y su iglesia. El otro dejó facturas por pagar.»

«Primera regla. Uno debe saber la diferencia entre un bien y un estorbo, y comprar bienes. Si se quiere ser rico, esto es todo lo que hay que saber.»

En resumen

Aprenda cómo el dinero podría trabajar para usted; desaprenda la idea de que debe trabajar para conseguir dinero.

Lecturas adicionales

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffett* ([Pág. 62](#))

George S. Clason, *El hombre más rico de Babilonia* ([Pág. 84](#))

Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* ([Pág. 134](#))

Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* ([Pág. 296](#))

Robert Kiyosaki

«Rich Dad, Poor Dad: What the Rich Teach Their Kids about Money... That the Poor and Middle Class Do Not! (Papá rico, papá pobre: lo que los ricos enseñan a sus hijos sobre el dinero... ¡algo que las personas de clase media y baja no hacen!) se convirtió en un best-seller durante el gran desarrollo de Internet a finales de la década de 1990. Muchas ideas y negocios fueron desapareciendo cuando la burbuja estalló, pero este libro ha seguido adelante porque no tiene nada que ver con el frenesí del mercado y sí con nuestra actitud privada hacia el dinero.

El título del libro proviene de los dos «papás» de Kiyosaki: el auténtico, que trabajó duramente toda su vida como educador en Hawái; y un amigo de su padre, que llevaba varios negocios y trabajaba para sí mismo. A los nueve años, el joven Kiyosaki decidió seguir el consejo del «papá rico», y «Rich Dad, Poor Dad» es la culminación de esas enseñanzas.

La carrera de las ratas

Los padres de mucha gente dicen, o al menos dan a entender vehementemente, que la razón por la que debemos estudiar mucho en la escuela es para poder ir después a la universidad y luego conseguir un trabajo estable. Esto se ve como el camino que lleva al éxito financiero, y cualquier otra cosa resulta demasiado arriesgada o extraña para tener en cuenta.

Aceptando esta sabiduría convencional (basada en el miedo), la mayoría de nosotros acabamos «trabajando para alguien». El típico lugar de trabajo posee un sentido de callada desesperación. La gente siempre se queja de su sueldo y su jefe, pero la alternativa de dejar el trabajo parece aún peor. Si acaba marchándose, es porque tiene otro trabajo esperándoles, por lo que la transición de un trabajo a otro es suave.

Gracias a nuestro miedo, dice Kiyosaki, lo más probable es que el resto de nuestra vida dependamos de un sueldo y un patrón. Al tener una hipoteca, deudas y niños, nuestra dependencia sólo hace que aumentar, igual que nuestro miedo de intentar hacer

algo diferente. Debido a que no podemos correr riesgos con lo que tenemos, el dinero de nuestra jubilación está colocado en un fondo común que enfatiza la seguridad, y que también tiene unos intereses bajos de devolución. Y debido a que estamos trabajando todo el tiempo para conseguir un aumento que esté a la altura de la inflación y los intereses de las deudas, no tenemos tiempo de descubrir inversiones alternativas. Para colmo, dice Kiyosaki, trabajamos de enero a mitades de mayo sólo para pagar nuestros impuestos. Si acabamos teniendo lo justo para nuestra jubilación, ya lo habremos conseguido.

Esta es la «carrera de las ratas».

Bienes y estorbos

¿Sabe que existe una diferencia entre el dinero y la riqueza? El dinero es un *resultado* de la riqueza o el valor auténtico, y a veces sólo un símbolo de él. Lo que es auténtico es lo que el dinero ha generado: un negocio con rentas más grandes que los costes, una propiedad con una renta más grande que la hipoteca y el mantenimiento, un trabajo creativo que genera derechos económicos.

Las clases media y baja trabajan con la idea de que el dinero (normalmente un sueldo) es lo que importa. Esto equivale a «seguridad». Pero la clase rica no se concentra en un sueldo derivado del trabajo, está más interesada en algo que produzca dinero y que lo seguirá haciendo aunque no esté encima. En vez de buscar trabajos, estas personas reconocen el terreno en busca de bienes que serán la fuente de ingresos. Como el papá rico le dijo al joven Kiyosaki, «si buscas dinero y seguridad, eso es todo lo que conseguirás». Quizás consigamos «dinero», pero no encontraremos la *fuentes* del dinero.

La diferencia fundamental entre la clase rica y las clases media y baja es que los ricos saben la diferencia entre un bien y un estorbo. Cualquier cosa que genere dinero (que de hecho nos lo ponga en el bolsillo) es un bien. Cualquier otra cosa que tengamos que creamos que es un bien, sea nuestra casa, el coche o el caro conjunto de clubes de golf, probablemente se trate de un estorbo. Nos quita dinero del bolsillo.

Podemos distinguir a alguien que no sepa mucho de dinero por lo mucho que se jacta de lo que gana en su trabajo. Para las personas inteligentes, el sueldo es casi irrelevante. Lo que importa son los ingresos que provienen de los bienes que no necesitan que estemos encima para que produzcan dinero.

Cultos y educados

¿Se considera usted culto? Su respuesta seguramente será, «por supuesto». ¿Pero sabe cómo leer una hoja de balances? El papá rico le dijo a Kiyosaki que la contabilidad era una «historia en números», y si podemos leer estas historias tendremos una gran ventaja. La cultura financiera es tan importante como la cultura de las palabras. «La incultura, tanto en palabras como en números, es la base de la lucha financiera», le dijo.

La gente a menudo le pregunta a Kiyosaki, «¿Cómo puedo empezar a ser rico?». El que hace la pregunta se queda entonces decepcionado al oír su respuesta: Antes de hacer cualquier inversión, edúquese a sí mismo sobre todas las opciones y oportunidades. Cuanto más sepamos, mejores decisiones tomaremos. La falta de educación financiera junto con el deseo de una riqueza rápida lleva al desastre. «La mayoría de la gente, en su voluntad de ser rico, intenta construir un Empire State Building sobre una losa de 15 centímetros», dice. ¿Qué tipo de conocimientos básicos tenemos?

Una de las ideas fascinantes de Kiyosaki es el mito de que la especialización es el camino que lleva a la riqueza. La idea dice que si sabemos más y más de algo, se nos pagará más por nuestros conocimientos. El peligro de esto es que nos puede impedir ver los aspectos financieros de nuestra profesión. La mayoría de nosotros «nos convertimos en aquello que estudiamos». Esto es, si estudiamos cocina, nos hacemos chefs; si estudiamos medicina, nos hacemos médicos o especialistas. Cuando empezamos a saber más de nuestro campo, nos volvemos más valiosos, a quien sea que nos haya contratado. Kiyosaki nos avisa que podemos invertir tanto tiempo educándonos que nos olvidamos de «preocuparnos de nuestros asuntos».

Asegúrese de que el conocimiento financiero no se queda fuera de su aprendizaje.

Desarrollo personal y construcción de riqueza

La clave para controlar el dinero es controlar nuestras emociones. ¿Cuánta gente ha ganado la lotería o ha tenido una ganancia inesperada y ha acabado perdiéndola al cabo de 1 o 2 años? En estas situaciones, cualquier deficiencia en la educación financiera o la autodisciplina se magnifica.

Hacerse rico implica tener autodisciplina y la habilidad de separar las emociones de miedo y codicia de una decisión en una buena inversión. Puede sonar extraño, pero el autoconocimiento es vital para nuestro futuro financiero. El hecho de que la prosperidad está interrelacionada con el crecimiento personal es uno de los secretos de la riqueza en el siglo XXI.

El papá pobre de Kiyosaki se alarmó cuando su hijo entró en la empresa Xerox como vendedor. La gente de clase media y educada no se metía en el mundo comercial. Pero Kiyosaki era una persona tímida y pensó que el entrenamiento en ventas le haría menos

tímido. Sabía que la gente de éxito no tenía miedo al rechazo, y que para salir adelante en la vida tenías que ser bueno vendiendo, ya fuera vendiéndose a uno mismo o cualquier cosa. Una vez una periodista, que a su vez era autora, lo estaba entrevistando, y le preguntó cómo podía tener más éxito. Le dijo que dejara el periodismo durante 1 año y cogiese un trabajo de comercial. Le había dado la oportunidad de ser una autora de best-sellers (mejores ventas) o una autora de *best-writing* (mejor *escritura*). A ella no le gustó la idea.

Kiyosaki ha hecho muchos cursos y seminarios; uno, que le costó 300 dólares, le reportó 1 millón de dólares cuando aplicó sus ideas. Si no estimula su mente y aprende, sabe que se quedará parado. Las oportunidades provienen de nuevas ideas. El dinero invertido en la propia mejora siempre es una sabia inversión.

Comentarios finales

Este libro nos hace pensar. Nos hace reflexionar no simplemente en bienes e inversiones, sino en nuestra actitud global hacia el trabajo y la vida. Todos hemos oído decir que la Bolsa está dirigida por «el miedo y la codicia». Kiyosaki sostiene que, para la mayoría de nosotros, el miedo es la influencia clave en nuestras vidas económicas personales. Estamos moldeados por nuestra actitud hacia el dinero, y nuestra actitud hacia el dinero está moldeada por nuestro miedo. Si pudiésemos cambiar nuestra actitud hacia el riesgo y la riqueza, podríamos empezar a pensar, actuar y vivir como alguien rico. Pero primero hemos de convertirnos en personas financieramente inteligentes.

Algunos de los conceptos principales se han descrito aquí, pero sólo unos pocos. Si usted tiene realmente ganas de una mejora de su situación financiera a largo plazo y desea admitir que sabe poco, debería comprar el libro de Kiyosaki.

Robert Kiyosaki

Kiyosaki creció en Hawai, donde su padre era el ministro de educación del estado.

Después del colegio universitario en Nueva York, trabajó en la Standard Oil en los envíos navieros de tanques de petróleo, como vendedor en la Xerox, y cuando tenía veintitantos años se unió a los Marines, y fue a Vietnam como oficial y piloto de helicóptero. También empezó a comprar y vender apartamentos e invertir en acciones, y en 1977 introdujo con mucho éxito los «monederos surfistas» de nailon y velcro en Estados Unidos.

Su empresa, Cashflow Technologies, asentada en Phoenix, Arizona, vende productos educativos para los negocios por todo el mundo. Otros libros de Kiyosaki son «Retire

Young, Retire Rich» (Júbelese joven, júbelese rico) y «Rich Dad, Poor Dad 2: The Cashflow Quadrant» (Papá rico, papá pobre, segunda parte: el cuadrante del efectivo).

1998

La prosperidad y la pobreza de las naciones

«Acabado, completo, aparentemente sereno, inefablemente armonioso, el Imperio Celestial ronroneó durante cientos de años más, impermeable e imperturbable. Pero el mundo estaba pasando de largo.»

«La sociedad americana de minifundistas y trabajadores relativamente bien pagados fue la base de la democracia y la empresa. Igualmente, la autoestima, la ambición, una disposición para entrar y competir en el mercado, un espíritu de individualismo y conflictividad.»

«Si aprendemos algo de la historia del desarrollo económico, es que la cultura marca la diferencia... Sin embargo, la cultura, en el sentido de valores internos y actitudes que guían a una población, asusta a los alumnos.»

En resumen

El éxito auténtico nunca es un accidente. La gente rica posee una cultura de progreso que combina la curiosidad y la aplicación persistente.

Lecturas adicionales

Jim Collins, *De bueno a excelente* ([Pág. 98](#))

David S. Landes

Los estudiantes de éxito, si se toman en serio el hecho de descubrir sus secretos y modelos, deben estar preparados para el trabajo de campo en lugares inusuales. Nuestras lecturas nos han llevado al mundo corporativo; ahora veremos las pistas que el éxito deja en el mundo de las naciones. Este comentario es un poco más largo que la mayoría, pero espero que compense el tiempo extra que requiere su lectura.

La Europa medieval

El mundo nunca ha sido un terreno de juegos nivelado, señala David Landes. El clima y la geografía («las desigualdades naturales») han dado desventajas a muchos países, especialmente en las zonas más cálidas, mientras que las zonas más templadas a menudo se han beneficiado de lluvias regulares, una buena tierra, bosques abundantes y un frío soportable, sin mencionar las condiciones adecuadas para la cría de ganado. Dichos elementos facilitaron sociedades estables y altos índices de desarrollo económico, y fueron factores importantes en el lento ascenso de Europa en la Edad Media.

Hace mil años, nadie podría haber predicho el dominio del continente europeo. Era atacada por los vikingos del norte, los moros del sur y los magiares del este, y estaba atrasada intelectual y técnicamente comparada con lo que habían aprendido el mundo árabe y la civilización china.

Sin embargo, Europa tenía algo que demostraría ser realmente valioso: era heredera de la tradición clásica griega y romana, aunque imperfecta, de democracia y meritocracia. En contraste, la cultura política de las civilizaciones que la rodeaban era básicamente despótica; Landes las describe como «operaciones exprimidoras» que, cuando necesitaban más, no dudaban en utilizar la fuerza para obtener lo que fuera de su propia gente. Europa tenía también su ración de gobernadores tiranos, pero su concepto de la propiedad privada aportaba motivación y favorecía los negocios. La Cristiandad medieval también puso límites al comportamiento de los dirigentes, ya que estaban sujetos a Dios y no podían abusar de la voluntad comunal. La buena orden cristiana significaba un proceso oportuno, el gobierno de la ley y la protección de la propiedad

conseguida legítimamente.

Todo esto hizo que Europa fuera diferente. La rueda hidráulica, las lentes, los relojes fiables y el libro impreso fueron inventos europeos medievales. Gutenberg había publicado su Biblia en 1452 y para 1501 ya había millones de libros en Europa. Mientras tanto, la China imperial estaba tranquila en su aislamiento y no se preocupaba de aprender nada nuevo, particularmente si provenía de los «bárbaros». Los líderes chinos eran unos «controladores enfermizos», utilizando el lenguaje actual, lo reglamentaban todo y exigían obediencia total. Los emprendedores eran vistos como una amenaza.

Por eso Europa adelantó a China refinando y adaptando muchas de sus innovaciones. A diferencia de China, dice Landes, «Europa era un aprendiz». A pesar de su estructura feudal de reyes y reinas, nobles y campesinos, la Europa medieval tenía ciudades y regiones vibrantes y bien organizadas. Era esencialmente un mercado libre, no meramente de productos sino de *ideas*. La cultura no era un lujo sólo para los ricos, dice Landes: los europeos leían, escribían y publicaban, tanto ciudadanos privados como oficiales. Las fuerzas motrices eran el deseo de conseguir bienes, pero también la *curiosidad*.

Todas las naciones que prosperan muestran lo que Landes denomina «acumulación» (la acumulación de conocimiento y saber cómo actuar a lo largo del tiempo), y «avance» (llegar a umbrales tras los que las cosas cobran velocidad). Identifica tres factores que pueden explicar el éxito de Europa y hacer que sea el lugar para la revolución científica y, más tarde, la industrial:

1. Autonomía de investigación intelectual frente a la interferencia eclesiástica o estatal.
2. Creación de un sistema ampliamente aceptado de demostración de los conocimientos.
3. Sistemática de las investigaciones como una actividad aceptada: la «invención de la invención».

La Inglaterra del siglo XIX

¿Por qué tuvo lugar la revolución industrial en Gran Bretaña? Antes que nada, sugiere Landes, el país había desarrollado una infraestructura social, intelectual y política que llevaba a la empresa: un sistema seguro de derechos de propiedad, educación básica y alta, la libertad esencial de la gente. En estos asuntos los británicos fueron mejores que cualquier otra nación europea. Gran Bretaña tenía otra ventaja: tenía relativamente pocas coacciones religiosas, y como resultado recibía un influjo de gente valiosa del continente, como los especialistas en drenaje y los granjeros holandeses, los comerciantes judíos y los artesanos hugonotes franceses. Los católicos ingleses no podían formar parte del Parlamento o acudir a la universidad, pero por otro lado eran

libres para poder prosperar.

A pesar de su famoso sistema de clases, era más posible salir adelante en Gran Bretaña que en cualquier otra parte de Europa, y ya no digamos fuera de ella. Napoleón había desestimado Inglaterra como una nación de tenderos, y en cierto sentido tenía razón, porque Gran Bretaña era un país que se había enriquecido gracias al consumo. Las cosas se hicieron para que la gente normal pudiese comprarlas, no sólo los ricos, lo cual es, por supuesto, un hito de la economía moderna. Incluso así, no se podría haber predicho que Gran Bretaña, al entrar en el siglo XIX, se convertiría en el motor industrial del mundo. Tal y como dice Landes, «Gran Bretaña tenía las fabricaciones; pero luego Gran Bretaña se hizo a sí misma». Hay una gran distancia entre tener la capacidad o los conocimientos y actuar gracias a ellos. La superioridad del país era «no por la gracia de Dios, ni por las circunstancias, sino por el resultado del trabajo, el ingenio, la imaginación y los emprendedores».

España y Portugal imperiales

Retrocediendo en el tiempo de alguna manera, mientras China se cerraba en sí misma, en el siglo XV España y Portugal se estaban aventurando y comerciaban en la costa de África y en las Indias. En su ansia de oro y plata, los españoles acabaron por llegar al imperio Inca. Este imperio era sorprendentemente eficiente, pero sus líderes eran déspotas y la cultura, dice Landes, «privaba a la gente normal de iniciativa, autonomía y personalidad». Básicamente socialista, el rey era el «gran divisor»: toda la tierra era suya. El imperio juntó a gentes diversas y estableció un lenguaje común, pero debido a su contacto con el mundo exterior era limitado (tampoco tenía registros escritos), juzgó mal el intento de los españoles y se consideraba a sí mismo demasiado poderoso para ser derribado (una presunción típica de los imperios).

Landes denomina a los españoles «cleptócratas», mucho más interesados en coger más que en hacer, y a menudo en el nombre de Dios. Esta combinación de codicia y rectitud desencadenó una horrible crueldad y explotación. Sin embargo, consiguió su propósito: los mercados que se abrieron en el nuevo mundo vieron cómo obtenían una gran riqueza, y Madrid se convirtió en la ciudad más rica de Europa.

¿Por qué, entonces, aconteció el declive de España? El dinero no se invertía, sino que se gastaba en lujos y guerras. Debido a que el país no había ganado su nueva riqueza mediante algún tipo de industria, opina Landes, no tenía en mente darle un uso productivo. «La riqueza no es tan buena como el trabajo, ni las riquezas tan buenas como las ganancias», dice. A España le faltaba el respeto por el trabajo duro que los holandeses, ingleses, franceses y genoveses habían desarrollado, y tenían una creencia fatal en su superioridad religiosa y social. Debía confiar en extranjeros para realizar el comercio y hacer el trabajo, y las labores manuales eran despreciadas.

La visión de Landes es que España se volvió pobre porque tenía demasiado dinero, mientras que otros países tuvieron que desarrollar los hábitos de trabajo que proporcionaron una riqueza más duradera. Mientras España estaba decidiendo cómo gastar sus lingotes, en el resto de Europa la gente estaba aprendiendo cómo tejer ropa, forjar hierro, utilizar la madera, procesar el aceite de ballena y trabajar las minas de carbón, productos menos excitantes, pero el trabajo necesario para producirlos aseguró que los procedimientos no se malgastaban.

El éxito de Portugal fue una sorpresa. Una nación con sólo 1 millón de personas en el siglo XV, tenía colonias desde las Indias orientales hasta la India o Brasil, con fama de repartirse «medio mundo» junto con España. Sin embargo, acabó con el país la adopción del fundamentalismo cristiano de su vecino más grande. Los judíos que habían escapado de España a Portugal para evitar la persecución vieron que no acabaron en mejores condiciones, con persecuciones antisemíticas que dejaron muchos muertos y el resto fueron obligados a convertirse al cristianismo. Fue un terrible error, ya que los judíos eran los comerciantes vitales en la economía y estaban entre los mejores científicos. Se fueron en masa y Portugal, dice Landes, «descendió a los abismos de la intolerancia, el fanatismo y la pureza de la sangre». La Inquisición portuguesa siguió a la española, quemando a herejes, y aún empeoró cuando las coronas de España y Portugal se unieron bajo el reinado de Felipe II.

Portugal perdió su liderazgo científico y se cerró en sí misma, con toda la educación y el aprendizaje estrictamente controlados por la Iglesia. Se agarró bien a su imperio, pero fue perdiendo terreno en las ciencias vitales de la astronomía y la navegación, y se volvió menos productiva en la agricultura. Las nuevas ideas y la tecnología asociadas con la Reforma Protestante la sobrepasaron de manera natural. En el año 1700, dice Landes, Portugal «se había convertido en un país débil y en retroceso».

De ahí sale esta simple fórmula, reproducida muchas veces a lo largo de la historia y ciertamente aplicable a España y Portugal: mentalidad cerrada = fracaso económico.

La cultura importa

El libro de Landes se publicó el mismo año que el best-seller de Jared Diamond, «Guns, Germs and Steel» (Pistolas, gérmenes y acero), que decía que la afortunada geografía de Europa era el principal factor de su éxito. En su mayor parte resulta convincente, pero Diamond realmente no explica por qué existe tal desigualdad en la prosperidad en el mundo *moderno*. Landes arguye que aunque la geografía ha sido muy importante en el desarrollo de las naciones, «sería un error ver la geografía como el destino». Europa de hecho era afortunada, pero «la suerte es sólo un principio».

Algunos historiadores, dice Landes, buscan «una historia multicultural, globalizadora

e igualitaria que explica algo (preferiblemente algo bueno) sobre todo el mundo». En este esquema, el éxito europeo/americano se ve como un accidente afortunado. Pero si esto es cierto, ¿cómo podemos explicar la industrialización y la prosperidad de países asiáticos como Malasia, Singapur y Corea del Sur desde la Segunda Guerra Mundial, cuando los países africanos y sudamericanos se habían quedado paralizados o habían ido hacia atrás? ¿El progreso de estos países es meramente accidental?

Dicho argumento, sin duda, pasa por alto los esfuerzos de la *gente* que lo hizo posible, y sólo algunas de estas personas son líderes y gobernantes. Otra tesis dice que quizás los otros países no *querían* industrializarse y adoptar las instituciones occidentales; están, con razón, en contra de cualquier forma de imperialismo. Landes admite que puede haber algo de cierto en esto, sin embargo la riqueza es la riqueza y la pobreza es la pobreza, sea el que sea el país en el que estemos, y muchos de estos lugares tuvieron múltiples oportunidades de mejorar. ¿Cuál es, entonces, el «factor x» que distingue a las naciones dinámicas y con éxito de las que languidecen?

Cualquier estudiante de la relación entre cultura y economía no puede ignorar el famoso ensayo de Max Weber, «La ética protestante y el espíritu del capitalismo». Aunque ha sido ridiculizado por historiadores revisionistas, Landes dice que hay más pruebas de su teoría de que el trabajo duro y la ética honesta de la Europa protestante permitieron la acumulación popular de riqueza. La Reforma protestante también fue mano a mano con la alta cultura y el cuestionamiento de los dogmas necesario para el avance científico. Una cultura de lectura, aprendizaje y cuestionamiento populares (tan diferentes, por ejemplo, de la China Imperial o de España) había nacido. Un sentimiento de progreso cambió el respeto sombrío hacia la autoridad y en vez de ser ofensas criminales, la curiosidad y la innovación a menudo fueron el camino que llevó a la riqueza. Tales actitudes, por supuesto, serían clave en el éxito de Estados Unidos.

El factor x es, por lo tanto, una cultura de progreso que combina la curiosidad, la innovación y la aplicación.

Sorprendentemente, la búsqueda para identificar la cultura económica del éxito es un tabú en algunos lugares porque parece que tenga que ver con la raza y la superioridad. Esta actitud es una pena enorme, porque «The Wealth and Poverty of Nations» es básicamente una obra de conocimientos sobre las leyes básicas del éxito, quien sea que las haya aplicado.

La prosperidad y la pobreza de las naciones islámicas.

La civilización islámica fue una vez el maestro de Europa, muy por delante en cuanto a aprendizaje y cultura. Pero desde el triunfo de 1187, cuando las cruzadas cristianas fueron expulsadas de Oriente Próximo, argumenta Landes, «el curso del Islam fue

básicamente hacia abajo». Mientras Europa estaba separando lo religioso de lo secular, haciendo énfasis en los hechos, aprendiendo y progresando científicamente, el Islam seguía insistiendo en la teocracia: un buen estado era un estado religioso, y los que se dedicaban a la ciencia no eran de fiar.

¿El legado? Con la excepción de los ricos emiratos petroleros, la gran mayoría de los países islámicos son remansos económicos, y la mayoría son dictatoriales de una u otra manera. Igual que los conquistadores españoles, las ganancias inesperadas de muchos países árabes han sido una traba más que una bendición; no se ha considerado necesario el desarrollo de empresas industriales competitivas a nivel mundial.

Hoy en día, los países islámicos se enfrentan con otro gran obstáculo para el desarrollo y la prosperidad: las mujeres continúan excluidas de la fuerza laboral. Landes argumenta que «la mejor pista para saber el potencial de crecimiento y desarrollo de una nación es el estatus y el papel de las mujeres. Ésta es la mayor traba en las sociedades actuales musulmanas del Oriente Próximo, ese defecto que les impide alcanzar la modernidad».

Al mundo árabe le gusta culpar a Israel de sus infortunios, pero Landes sugiere que la paz en el Oriente Próximo, si llega alguna vez, simplemente expondrá aún más los fracasos del modelo económico islámico.

Comentarios finales

Con más de 500 páginas, «The Wealth and Poverty of Nations» es mucho más complejo y sutil que lo que puede abordar este comentario, y aquí sólo hay espacio para algunos ejemplos de la argumentación de Landes. El libro realmente vale la pena leerlo dos veces: una para tener un vistazo global y otra para retener los detalles fascinantes.

El título, por supuesto, está inspirado en la obra de Adam Smith, «The Wealth of Nations» (La riqueza de las naciones, 1776), pero Landes decidió que era más importante abordar la pobreza tanto como la riqueza, porque el fracaso puede ser el mejor maestro. ¿Encontró algunas semejanzas entre las naciones que no han tenido éxito? Admite que no resulta políticamente correcto en su respuesta, de que casi siempre es un simple fallo de aplicación. De Latinoamérica, por ejemplo, señala que incluso después de 200 años de independencia política está acosada por malos gobiernos y corrupción, siguiendo a flote pidiendo prestado y manipulando el control monetario. Cada ex-colonia ha tenido que darse cuenta de que la independencia no es garantía de felicidad y prosperidad; las industrias deben desarrollarse lentamente, la gente se ha de educar debidamente y se han de construir instituciones.

Algunas características de países prósperos son la fe en el progreso, estar abiertos a

influencias externas, un deseo de producir más que en consumir, una apuesta por el aprendizaje, énfasis en establecer los hechos, y un gobierno del pueblo para el pueblo. En contraste, las búsquedas fundamentalistas por la pureza son enfermedades que rápidamente matan la salud económica.

Los países optimistas y que trabajan duro siempre estarán por delante, pero son las cualidades de los individuos los que hacen que estén ahí, y con suficientes individuos pensando de la misma manera, tenemos una cultura. En la riqueza o en la pobreza, el éxito o el fracaso de las naciones, la cultura importa. En el éxito o el fracaso de los individuos, la «cultura» es carácter: honestidad, perseverancia, diligencia, visión, autoformación, vivir con los resultados.

Al final del libro Landes admite que esta receta de autoconfianza suena como un cliché. Pero en el fondo, cada persona, nación y empresa sabe que es cierto. Las aptitudes naturales siempre son una ventaja, pero nadie ha nacido nunca con éxito, igual que las naciones no han nacido ricas.

David S. Landes

Uno de los historiadores más reputados de la posguerra americana, Landes nació en 1924 y fue educado en el City College de Nueva York y en la Harvard University. Es profesor emérito de historia y económicas en la Harvard University, y ha ocupado cargos como profesor de historia o económicas en varias universidades punteras de Estados Unidos y Europa.

Otros de sus libros son: «Bankers and Pashas» (Banqueros y Pachás), «Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World» (Revolución a tiempo: los relojes y la fabricación del mundo moderno) y «The Unbound Prometheus» (El Prometeo desatado).

1992

Lincoln sobre el liderazgo

«Fue Abraham Lincoln quien, durante el período más difícil en la historia de la nación, casi sin ayuda preservó el concepto de gobierno americano. Si no hubiese sido el líder que fue, la Secesión en 1860 podría haber llevado a una mayor partición del país en un número infinito de trozos más pequeños y separados, algunos siguiendo con la esclavitud, otros no. Acometió su tarea con una naturalidad e intuición a la hora de conducir a la gente que estaba al menos un siglo por delante de su tiempo.»

«(Nosotros) declaramos fehacientemente la resolución de que estos muertos no habrán muerto en vano, que esta nación, bajo la supervisión de Dios, tendrá un nuevo nacimiento de libertad, y que el gobierno del pueblo, dirigido por el pueblo y para el pueblo, no desaparecerá de la tierra»

Lincoln, *Declaración de Gettysburg*, 1863

En resumen

Por encima de todo, los líderes buscan resultados. Muchos tienen deseos, pero los líderes efectivos actúan.

Lecturas adicionales

Nelson Mandela, *La larga marcha hacia la libertad* ([Pág. 230](#))

Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), *La manera de liderar de Eleanor Roosevelt* ([Pág. 270](#))

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton* ([Pág. 288](#))

Donald T. Phillips

Ahora hay muchos libros que extraen lecciones sobre el liderazgo de las vidas de gente famosa, pero éste fue el primero. Phillips tuvo la inspiración inicial cuando, en medio de un largo seminario de una semana sobre dirección, se dio cuenta de que las ideas que se exponían ya habían sido promulgadas en la vida real por Abraham Lincoln. Entonces se sorprendió al descubrir que entre los miles de artículos y libros escritos sobre Lincoln, pocos hablaban de su estilo de liderazgo. Parecía que el genio propio de Lincoln como líder y su éxito como presidente lo habían convertido en un mito, oscureciendo el hecho de que su vida antes de llegar a ser presidente no era espectacular, igual que el hecho de que todo lo que sabía sobre liderazgo lo había aprendido, igual que todo el mundo.

El héroe menos probable

Lincoln nació en una cabaña en lo que entonces era la frontera de América. Su madre murió cuando él era aún joven y su padre volvió a casarse. Afortunadamente, su madrastra le animó a leer. Con una educación mínima, intentó desempeñar varios trabajos, incluyendo el de oficinista, propietario de almacén, agrimensor y administrador de correos, antes de llegar a ser abogado. Aunque no tuvo demasiado éxito en los principios de su carrera política, sus puntos de vista sobre la esclavitud en los debates Lincoln-Douglas llamaron la atención, y en la convención republicana de 1860 ganó la nominación del partido a la presidencia.

La elección de Lincoln a la Casa Blanca no fue exactamente un accidente, pero le fue de gran ayuda el hecho de que los Demócratas se habían dividido entre los del norte y los del sur. Dentro del partido Republicano, Lincoln había sido elegido sólo por encima de William Seward porque se le consideró el candidato más normal.

Para cuando había jurado el cargo, siete estados se habían separado de la Unión en el tema de la esclavitud, aunque el presidente que aún seguía, Buchanan, se había rendido intentando controlar la situación. El Congreso, aunque el ejército de la Unión estaba sin orden y sin fondos, miraba de reducir sus gastos, y sólo Lincoln parecía ver que se tenía que pasar a la acción si se quería que la Unión sobreviviese y se deshiciese del

esclavismo. Su determinación, decisiva e incesantemente enérgica, sorprendió a todo el mundo. Nombró a William Seward, su rival Republicano, secretario de estado, y a Edwin Stanton su secretario de guerra. Aunque ninguno de los dos tenía una gran opinión sobre él, en un relativamente corto espacio de tiempo ambos cambiarían de opinión.

Phillips nos presenta el sorprendente hecho de que Lincoln nunca había tenido un cargo ejecutivo antes de convertirse en presidente, y sin embargo procedió a una total reorganización del ejército norteamericano, y a una expansión constitucionalmente cuestionable de los poderes del presidente para sí mismo.

Veamos con más detalle algunos de los puntos que Phillips destaca sobre Lincoln como presidente.

El líder activo

- Lincoln sabía que la Casa Blanca era una torre de marfil e invirtió buena parte de su tiempo fuera de la oficina: visitando tropas en el campo de batalla, a los miembros de su gabinete en sus propias casas, visitando a los heridos en el hospital y manteniendo reuniones allá donde fuera necesario. Para él eran prioritarios la informalidad y el contacto humano.
- Lincoln empleó lo que ahora se conoce como «dirección errante». Despidió a un general por mantenerse aislado de sus hombres, y creía que la mejor información la obtenía de primera mano. Asumió el cargo de las situaciones de batalla él mismo cuando era necesario y sigue siendo uno de los pocos presidentes norteamericanos que literalmente estuvo bajo el fuego enemigo.
- Lincoln, el presidente más accesible de Estados Unidos, rara era la vez en que no atendía a alguien que solicitaba su presencia, ya fuera un general importante o un simple granjero. Esto, y su gran habilidad para escuchar, ayudaron a construir la confianza hacia él como líder.

El estudiante de la naturaleza humana

- Lincoln poseía una «penetrante comprensión de la naturaleza humana», escribe Phillips, lo que le permitió tener una visión amplia y compasiva. Era capaz de perdonar errores fácilmente, y tenía fama por sus muchos perdones, especialmente con los desertores de la guerra, los cuales normalmente habrían sido ahorcados. Phillips cree que esta compasión evocó confianza y lealtad, lo que en un tiempo de guerra era absolutamente crucial para el éxito.

- El presidente usaba la persuasión, no la coerción, para conseguir sus fines, y seguía la máxima «una gota de miel atrapa más moscas que un galón de hiel». Sólo si uno puede convencer a alguien de que es su amigo puede entonces realmente influir en él. A pesar de los períodos de depresión, Lincoln nunca subestimó el poder de una agradable personalidad, y siempre estaba dispuesto a hacer cumplidos o dar ánimos. Rara vez perdía los nervios.
- En términos de dirección de sus propios generales, Lincoln no temía hacerles saber lo que consideraba que eran sus puntos flacos, aunque también les daba total libertad para actuar. Muchos no estaban a la altura de lo que esperaba de ellos y les daba menos responsabilidades, pero cuando alguien demostraba que podía actuar de la manera en que quería (Ulysses S. Grant), ponía todo el ejército estadounidense bajo su mando.

El honesto y compasivo Abe

- El apodo de «honesto Abe» era acertado. La reputación de Lincoln de ser honesto hizo que la gente confiara en él y aumentó su habilidad de liderar. Se espera que los grandes líderes «hagan lo correcto», y él tenía este atributo en abundancia. «Los valores motivan», señala Phillips.
- Lincoln buscaba la objetividad: «No haré nada con malicia. Con lo que trato es demasiado vasto para tener un trato malicioso». No tenía tiempo para castigos justos, mezquindades o culpas. Aunque a menudo escribía enfadado cartas a sus generales que no estaban haciendo lo suficiente para vencer al ejército confederado, nunca se las envió. Si lo hubiese hecho, se hubiera creado enemigos, y él siempre estaba dispuesto a darle a la gente otra oportunidad. Aunque algunas personas percibían esto como una debilidad, su voluntad de pasar por alto los errores y callarse la boca generó simpatías en su equipo.
- Cuando la Guerra Civil acabó en 1865, Lincoln no buscó vengarse del Sur; en vez de eso ofreció su buena voluntad. En su segundo discurso inaugural, dijo estas famosas palabras:

«No tratar a nadie con malicia; tratar a todos con caridad... esforcémonos para acabar el trabajo que estamos haciendo, para cerrar las heridas de la nación.»

Esta amplitud de miras ayudó al Sur a seguir adelante con la reconstrucción del país sin miedo, minimizando las culpas.

El gran comunicador

- Lincoln era un escritor brillante, pero también un orador destacable. Con su tono agudo de voz, complexión desgarrada y ropas que no parecían de su talla, al principio no causaba una buena impresión, pero al final de una charla normalmente su público quedaba atrapado. Disfrutaba intercalando anécdotas, historias y chistes en sus discursos, porque prefería que no resultasen demasiado «elaborados». Quería que llegaran al ciudadano medio.
- El mismo hombre, con muy poca escolarización, era capaz de escribir la casi poética Conferencia de Gettysburg, sin mencionar los miles de cartas soberbiamente redactadas. La lección de Lincoln es que cada inversión que hacemos en aumentar nuestras habilidades comunicativas acaba por dar resultados.

El inmutable

- Lincoln era un maestro a la hora de superar los contratiempos y las derrotas, porque se apoyaba en la fe de que tenía la razón de su parte. Su energía y el rechazo a achantarse bajo la presión le convirtieron en blanco de injustas críticas, calumnias y abusos, y hasta que pudo manifestarse en su cargo, fue rechazado como un abogado pueblerino. Y sin embargo, pocas veces atacaba a sus detractores, de hecho aceptó las críticas como parte del trabajo, preocupándose sólo cuando las críticas pudieran afectar la percepción de los esfuerzos de la guerra de la Unión. Encontraba alivio en el humor y en las historias que contaba, que tanto divertían a los demás y que le hicieron soportar los oscuros años de la guerra.

Comentarios finales

Lo que es remarcable en Lincoln, señala Phillips, es que de hecho hizo lo que dijo en términos de preservar la Unión y abolir la esclavitud. Eso no fue simple buena suerte. Tenía objetivos durante su tiempo en el cargo y los cumplió relativamente rápido (en cuatro años). Aunque siempre estaba dispuesto a admitir cuándo se había equivocado, tenía una confianza extrema sobre la postura que había adoptado, y con esta certeza de propósito vino su seguridad en las decisiones.

«Lincoln on Leadership» vale la pena leerlo para apreciar los matices del carácter de Lincoln y por los puntos finales de cada capítulo, que aportan un fácil recordatorio de las lecciones de su liderazgo. Es una lectura inspiradora, ya que Lincoln inspiraba por sí mismo. Cumplió con la idea de gran líder que James McGregor Burns expuso en su obra principal «Leadership» (Liderazgo): una persona que puede «elevar a otras y hacerlas mejores».

La próxima vez que usted se encuentre en una encrucijada sobre cómo tratar con alguien o cómo afrontar una crisis, pregúntese: «¿Qué hubiera hecho Lincoln?».

Donald T. Phillips

Phillips tiene 20 años de experiencia empresarial y ahora da muchas charlas sobre liderazgo. Actualmente es alcalde de Fairview, Texas.

Otros libros suyos son: «The Founding Fathers on Leadership» (Los padres fundadores del liderazgo), «Martin Luther King Jr. on Leadership» (Martin Luther King Jr. sobre el liderazgo) y «On the Brink: The Life and Leadership of Norman Brinker» (En el borde: la vida y liderazgo de Norman Brinker.)

2003

El poder del compromiso pleno

«Energía, y no tiempo, es la moneda corriente de las buenas actuaciones.»

«El número de horas en un día es fijo, pero la cantidad y la calidad de la energía disponible para nosotros no lo es. Es nuestro recurso más preciado. Cuanta más responsabilidad tengamos sobre la energía que aportamos al mundo, más poderosos y productivos nos volveremos. Cuanto más culpemos a los demás o a las circunstancias externas, más probable es que sea negativa y comprometida.»

«Sin tiempo para recuperarnos, nuestras vidas se vuelven borrosas *por lo que hacemos*, desequilibradas por las muchas oportunidades de *ser*.»

En resumen

Hemos de darnos cuenta de que no podemos controlar el tiempo; en vez de eso, es mejor adoptar mejores maneras de utilizar nuestra energía física, mental, emocional y espiritual.

Lecturas adicionales

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (Pág. 212)

W. Timothy Gallwey, *El juego interno del tenis* (Pág. 138)

Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida* (Pág. 258)

Jim Loehr y Tony Schwartz

Jim Loehr pasó miles de horas viendo vídeos de partidos profesionales de tenis, intentando descubrir qué es lo que hacían los mejores jugadores para destacar del resto. No encontró nada. Entonces empezó a fijarse en lo que hacían los jugadores *entre* los puntos. Los mejores jugadores generalmente tenían una manera de relajarse mucho mejor después de cada tanto para poder prepararse para el siguiente. En estos breves espacios de 16-20 segundos, algunos eran capaces de reducir su ritmo cardíaco, relajar la mente y volver a concentrarse. En un partido que duraba entre dos y tres horas, estos pequeños rituales de recuperación eran importantes. El jugador que no los seguía se fatigaba y luego perdía la concentración y los puntos.

El «factor x» en el éxito que Loehr y su colega Tony Schwartz habían estado buscando, junto con aspectos más obvios como el talento y la habilidad, era el control de la energía. En el mundo de los entrenamientos deportivos se volvieron en atípicos por no prestar ninguna atención a las habilidades técnicas o tácticas de sus clientes: desde Pete Sampras a Mónica Seles, estas habilidades se encontraban claramente en abundancia. El talento y la habilidad quizás los llevaron a la cumbre, pero era la concentración, el propósito y la resistencia (esto es, el control de la energía física y emocional) lo que les mantuvo allí.

Tiempo muerto

«De vez en cuando es un buen plan relajarse un poco... Cuando regresemos al trabajo, nuestro juicio será más seguro, ya que estar constantemente en el trabajo nos hará perder el poder de juzgar.»

¿Quién escribió esto? Ni Loehr ni Schwartz, ellos se limitan a citarlo de «A Treatise on Painting...» (Un tratado sobre pintura) de Leonardo da Vinci. Al igual que Winston Churchill, da Vinci tenía fama por sus siestas estratégicas, que le reanimaban y le permitían volver al trabajo refrescado. Cuando estaba pintando «La última cena», para consternación de sus clientes, a menudo parecía pasar horas simplemente soñando despierto. Escribió: «Los mejores genios a veces consiguen más cuando trabajan

menos».

Nuestra cultura aún gira en torno a la idea de la energía «lineal», la habilidad de estar concentrado durante horas o días sin fin. Loehr y Schwartz señalan, «a diferencia de la mayoría de adicciones, a menudo se admira a los adictos al trabajo, se les anima y materialmente se les remunera bien». Sin embargo, hay que mirar a qué coste. En estudios realizados, aquellas personas que se describen a sí mismas como adictas al trabajo, también es mucho más probable que beban más que la media, tengan enfermedades relacionadas con el estrés y acaben divorciándose.

Los japoneses tienen una palabra, *karoshi*, que significa «muerte por saturación de trabajo». La mayoría de los accidentes industriales ocurren cuando la gente ha estado trabajando demasiado y sin descanso. Cuando el transbordador espacial Challenger explotó en 1986, la decisión oficial de la NASA de seguir adelante con el lanzamiento llegó 20 horas después de trabajo ininterrumpido. ¿Hubieran tomado la misma decisión, se preguntan Loehr y Schwartz, si hubiesen dormido bien esa noche? Y no olvidemos todos los errores de hospital que en parte pueden ser atribuidos a la gran cantidad de horas que los médicos, especialmente los más jóvenes, se supone que deben trabajar. En resumen, nuestra cultura glorifica «hacer más y más horas», incluso cuando no tiene sentido y supone un riesgo para la salud y nuestras vidas.

Quizás conozca a mucha gente para la que el trabajo es su único interés. Y puede que usted sea uno de ellos. En este caso, también conviene que tenga en cuenta que lo que se denomina tiempo muerto (lo que supone hacer muy poco o nada) puede ser mucho más valioso para nuestra creatividad global y la productividad a largo plazo que continuar trabajando. Loehr y Schwartz mencionan un estudio que revelaba dónde está la gente cuando tiene las mejores ideas. Muchas personas decían que en el jardín, el gimnasio, viendo una película o en lugares similares; no estaban trabajando. En nuestro mundo de trabajo de 24 horas 7 días a la semana, la idea de un día a la semana en el que no hacemos absolutamente nada parece pasado de moda (suele denominarse el *sabbath*), pero para mucha gente tendría mucho sentido. Tal y como Loehr y Schwartz dicen, «desconectar de manera intermitente es lo que nos permite volver a concentrarnos con más energía».

Desarrollar los músculos mentales y emocionales

El modelo natural de acción y recuperación se llama «oscilación». A menudo intentamos hacer caso omiso de este modelo en el trabajo y dependemos de hormonas del estrés, cafeína y demás. Sin embargo, sin un programa de recuperación natural en su lugar, el cuerpo acabará llamándonos la atención a largo plazo con un debilitamiento de la salud física y un aumento de la impaciencia, la ira, estar absortos y ser insensibles a los demás. Sin descanso y recuperación, el cuerpo no tiene oportunidad de deshacerse de toxinas,

tanto físicas como mentales.

Hasta un punto en que no se esperaban, Loehr y Schwartz descubrieron que el cuerpo y la mente son una unidad. La razón por la que el ejercicio es tan importante es que bombea sangre y oxígeno al cerebro, permitiendo literalmente que pensemos mejor y que pongamos las preocupaciones en perspectiva. Si usted ya hace ejercicio de manera regular, no necesita que le digan esto. Un ritmo cardíaco mejorado y un sentimiento de bienestar general hacen que nos irrite menos por las pequeñas cosas y que nos sintamos con más energía para concentrarnos en nuestros objetivos más importantes.

Podemos desarrollar nuestros músculos emocionales, mentales y espirituales (como la empatía, la creatividad, la confianza, la paciencia y la bondad) de la misma manera que fortalecemos los bíceps o los tríceps. La flexibilidad emocional es la capacidad de manejar una amplia gama de emociones, incluso de elegir lo que queramos sentir, en vez de tener una pequeña bolsa de respuestas que nos hacen estar rígidos y a la defensiva. La resistencia emocional, un factor importante en el éxito, es nuestra capacidad de regresar de la adversidad.

Loehr y Schwartz comparan a John McEnroe con Jimmy Connors. Cuando pensamos en McEnroe, nos vienen a la mente sus estallidos emocionales contra los árbitros, y es natural asumir que el hecho de que estuviera tan «encendido» fuera parte de su éxito. Pero de hecho, en su autobiografía McEnroe dice que sus estallidos eran un lastre que malgastaba su energía y contribuía a perder algunos partidos. Connors, aunque quizás tuviese menos talento, jugó durante 6 años más que su rival y siguió teniendo éxito. Y lo que no es menos importante, su mayor control emocional significó que también disfrutó de sus actuaciones.

Compromiso pleno mediante el propósito

«The Power of Full Engagement» (El poder del compromiso pleno) cita algunas cifras interesantes de los estudios Gallup del año 2001: sólo el 30% de los trabajadores norteamericanos están plenamente comprometidos con su trabajo, el 55% no están comprometidos, y el resto están «activamente no comprometidos», lo que significa que son infelices y se quejan de su trabajo a los demás. Cuanto más tiempo pase un empleado en una organización determinada, más probable es que esté menos comprometido.

Los trabajos vienen y van, pero ¿cuál es nuestra auténtica contribución a la sociedad, cuál es nuestro propósito u objetivo? Si podemos compatibilizar nuestra vida laboral con nuestros deseos más profundos y talentos, no tendremos que preocuparnos sobre la motivación. Sin embargo, conseguir ese propósito no se consigue con golpes de suerte. Necesitamos un tiempo de tranquilidad, ininterrumpido, y una voluntad de reflexionar y

reorganizar nuestra vida. Loehr y Schwartz sugieren que lo consideremos como una inversión.

La energía espiritual, o un propósito, nos permite controlar nuestro tiempo mucho mejor porque sabemos cuáles son nuestras prioridades. No hay necesidad de intentar complacer a los demás con nuestras respuestas, porque vivimos con una base de verdad interna. Los autores nos avisan:

«Al igual que todos nuestros “músculos”, la propia conciencia se marchita con la falta de uso y se hace más profunda cuando presionamos nuestra resistencia más allá de la verdad. Nos quedamos dormidos ante aspectos de nosotros mismos cada día.»

La gente que tiene claro quién es y su misión en la vida tiende a rebosar de energía, y sin embargo también es consciente de la necesidad de tener momentos de tranquilidad y reflexión para renovarse a sí misma.

Comentarios finales

Muchas de nuestras elecciones nos aportan una rápida inyección de energía o confort (la comida rápida, enfadarnos con alguien, apagar incendios laborales), pero al final se acaba pagando el precio a largo plazo: nuestra salud se deteriora, la gente empieza a evitarnos, y temas del trabajo que requieren una gran concentración se dejan de lado. Si queremos ser un buen líder, dicen Loehr y Schwartz, debemos convertirnos en maestros de nuestras energías físicas, mentales, emocionales y espirituales.

«The Power of Full Engagement» es básicamente un libro de entrenamiento para cualquiera que haya perdido su «filo» y no sabe por qué. Después del ataque terrorista del 11-S al World Trade Center en Nueva York, nos habla de personas que han crecido emocionalmente tras sus malas experiencias, y son estos relatos y otros momentos los que dan vida al libro. Quizás aún es pronto para calificar el libro de clásico, pero la simple idea de controlar nuestra propia energía más que el tiempo parece asombrosamente original, y puede tener una gran relevancia para nuestro éxito.

Jim Loehr y Tony Schwartz

Los autores son, respectivamente, director y presidente de LGE Performance Systems, fundada en 1993, que dirige el sistema de entrenamiento Corporate Athlete.

Loehr ha trabajado en psicología del comportamiento durante muchos años y dio cursos a departamentos de policía, equipos de SWAT y trabajadores de servicios de emergencias, así como a atletas. Además de numerosos artículos científicos, entre sus 12

libros destacan «Stress for Success» (Estrés para tener éxito) y «Toughness Training for Sports» (Cursillo sobre la dureza para los deportes). Durante una década fue columnista mensual para las revistas «World Tennis» y «Tennis».

Schwartz ayudó a desarrollar el contenido y la metodología de los programas de aprendizaje de LGE. Es coautor, junto a Donald Trump, del bestseller «The Art of the Deal» (El arte del trato, 1989) y «Work in Progress» (Trabajo continuo, 1998), por el director de Disney, Michael Eisner, y ha sido reportero para el New York Times, editor de Newsweek y colaborador de numerosas revistas.

«The Power of Full Engagement» se publicó en Gran Bretaña con el título «On Form» (En forma).

1994

La larga marcha hacia la libertad

«Nunca pensé que una cadena perpetua realmente significaba que era para toda la vida y que acabaría muriendo entre rejas. Quizás negaba esta perspectiva porque resultaba demasiado desagradable para tenerla en cuenta. Pero siempre supe que algún día sentiría de nuevo la hierba bajo mis pies y caminaría bajo el sol como un hombre libre.»

«Soy fundamentalmente un optimista. Ya sea que provenga de mi naturaleza o de mi alimentación, no podría decirlo. Una parte de ser optimista es mantener la cabeza dirigida al sol, con los pies moviéndose hacia delante. Hubo muchos momentos oscuros en los que mi fe en la humanidad se puso profundamente a prueba, pero ni quería ni podía rendirme a la desesperación.»

En resumen

El éxito suele ser más probable cuando se convierte en una necesidad.

Lecturas adicionales

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy efectiva* ([Pág. 112](#))

Víctor Frankl, *La búsqueda de significado del hombre*, *50 Clásicos de autoayuda*

Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), *El modo de Shackleton* ([Pág. 288](#))

Nelson Mandela

Nelson Mandela creció en un pueblo tradicional en una región llamada Transkei, en Sudáfrica, a cientos de kilómetros tanto de Johannesburgo como de Ciudad del Cabo. Miembro de la tribu thimbu que forma parte de la nación xhosa, su padre era jefe de la tribu y consejero jefe del rey thimbu, y Mandela fue educado para seguir los pasos de su padre. El nombre que le dieron al nacer era, proféticamente, Rolihlahla. En su nativo xhosa, el significado coloquial de su nombre es «el que se mete en problemas» o «alborotador».

Mandela fue el primer miembro de su familia en ir a la escuela, y allí recibió el nombre inglés de Nelson. Recuerda una idílica infancia en Transkei, con rebaños de animales, peleas con palos e historias contadas, pero después de morir su padre fue trasladado a la capital de Thimbu para vivir bajo la protección del jefe de la tribu.

En sus primeros años, dice Mandela, veía al hombre blanco más como un benefactor que como un opresor, y se enamoró de la cultura británica y su sistema político. Pero se dio cuenta de que los xhosa eran un pueblo conquistado, y muchos de sus hombres trabajaban esclavizados en las minas de oro a cambio de una minúscula paga o trabajaban en las granjas que eran propiedad de los blancos. Mandela observó: «No importa lo mucho que avanzara un hombre negro, seguía siendo considerado inferior que el hombre blanco más bajo».

Primeras lecciones, contactos para toda la vida

Como estudiante, Mandela era introvertido y poco brillante, pero trabajaba duro. Lo pusieron en una escuela secundaria de estilo inglés para negros, conoció a jóvenes de un entorno tribal diferente, y empezó a tener un sentido de identidad «africana», opuesto a la identidad thimbu o xhosa.

En el Fort Hare University Collage, dirigido por misioneros y con profesores negros, estudió inglés, antropología, política, administración nativa y Derecho Romano holandés. En esta época su ambición era ser funcionario de bajo nivel, oficinista o

intérprete en el Departamento de Asuntos Nativos.

Para un sudafricano negro, la educación de Mandela era privilegiada, y él creía que una licenciatura en Filosofía y Letras sería su pasaporte a la prosperidad. Sólo más tarde se dio cuenta de que había mucha gente sin títulos que era más lista que él, y que el carácter era el mejor ingrediente para lograr el éxito. Competir en carreras por el país en el colegio universitario le enseñó que podía compensar su falta de habilidad natural mediante un duro entrenamiento. En sus estudios, observó: «Vi muchos hombres jóvenes que poseían una gran habilidad natural, pero que carecían de la autodisciplina y la paciencia para aprovechar sus capacidades para crecer».

De vuelta a casa del colegio para unas vacaciones, Mandela se encontró con que le esperaba un matrimonio pactado que él no deseaba, y se fue a Johannesburgo. Después de intentar conseguir trabajo en las oficinas de una mina de oro, finalmente encontró trabajo de oficinista aprendiz en un bufete de abogados liberal judío. Le pagaban una miseria y a menudo tenía que caminar kilómetros desde donde vivía hasta el centro de Johannesburgo. Poco a poco empezó a meterse en política y en el Congreso Nacional Africano (CNA), pero durante algunos años era más un observador que un activista. Fue en esta época en la que conoció al incondicional del CNA Walter Sisulu, un agente inmobiliario cuando a los negros aún se les permitía poseer algunas propiedades.

Un abogado negro era una gran novedad, y cuando Mandela entró en la universidad de Witwatersrand en 1943 para conseguir la licenciatura en Derecho, era el único estudiante africano de la facultad. Su incomodidad disminuyó gracias a un círculo de apoyo de blancos e indios, que más adelante demostraron ser importantes en la lucha por las libertades de los negros.

Empieza el combate

Basándose en el lema: «Los negros en su sitio», en 1948 el partido nacionalista llegó al poder en Sudáfrica. Aunque la idea del *apartheid* («segregación racial») había estado allí durante siglos, los nacionalistas Afrikaner la afianzaron con firmeza con cientos de leyes opresoras diseñadas para crear una jerarquía brutal: los blancos en la cima, los negros debajo, y los indios y otra gente de color en medio. El afrikaans, la lengua de los granjeros holandeses originales que se instalaron allí, se convirtió en el idioma oficial, por encima del inglés. Con la raza como la base de la sociedad sudafricana, se exigieron pruebas elaboradas que a menudo desmembraron familias. «Dónde a uno le permitían vivir y trabajar podía depender de distinciones tan absurdas como los rizos del pelo o la medida de los labios», señala Mandela.

Las campañas de resistencia que la CNA organizaba, incluyendo quedarse en casa y reuniones de protesta en contra de las nuevas leyes, sólo hicieron que el nuevo gobierno

mostrase más dureza a la hora de mantener a la gente negra dominada. La educación en las escuelas fue reducida a escala, ciudades enteras fueron arrasadas para dar cobijo a los blancos, y el sistema de controles hizo que la gente que no era blanca lo tuviera extremadamente difícil para moverse libremente. El acta de supresión del comunismo de 1950 estuvo sólo parcialmente relacionada con la contención del comunismo; su propósito auténtico era permitir al gobierno encarcelar a cualquiera bajo cargos inventados.

A pesar de este clima tan severo, en 1952 Mandela y Oliver Tambo establecieron la primera oficina de abogados negros en Sudáfrica. Fue inundada con casos desde el primer día y tuvo mucho éxito. En esos días, Mandela admite que era un «revolucionario impetuoso», sin demasiada disciplina, y que le gustaba llevar trajes bonitos y conducir por Johannesburgo en un gran coche americano. Incluso compró un terreno en Transkei con vistas a mudarse de casa.

Pero el destino tenía otras ideas. A los 35 años, a Mandela se le prohibió cualquier implicación con la CNA, lo que significaba que cualquier trabajo que hiciera para la organización tenía que ser secreto y con riesgo de pasar mucho tiempo en prisión. Sus papeles como defensor de la libertad y hombre de familia nunca fueron compatibles, y desde este momento en adelante viviría con la constante angustia de hacer que la gente que amaba estuviese en un segundo plano, anteponiendo su lucha por la libertad.

Criminal y fuera de la ley

En el famoso juicio Treason de 1958-1961, el gobierno nacionalista acusó a Mandela y otros de tratar de derribar el estado. Aunque a la acusación de faltaban pruebas auténticas, el juicio se demoró durante años. Para entonces el matrimonio de Mandela había acabado, así como su carrera como abogado.

Cuando los miembros del grupo fueron absueltos, la vergüenza de las autoridades era tan grande que hizo que estuvieran más determinados a reprimir la insurrección. En 1960, 70 manifestantes negros fueron asesinados en Sharpeville, una población al sur de Johannesburgo, cuando rodeaban pacíficamente una estación de policía. A muchos les dispararon por la espalda al intentar huir de los disparos. Sudáfrica entró en estado de emergencia, en el que los derechos de los negros fueron recortados aún más.

Mandela sabía que pronto volverían a arrestarlo, así que decidió esconderse, moviéndose de un lado a otro con la ayuda de disfraces. Se dejó crecer el pelo y llevaba los uniformes azules de los trabajadores y, debido a que tenía coche, fingía conducirlo para su *baas* (amo blanco). Durante su existencia al margen de la ley, cuando había una orden judicial de arresto, los periódicos empezaron a llamar a Mandela «el pimpinela negro». Durante varios meses de hecho abandonó Sudáfrica para visitar varios estados

africanos, como Sudán, la Etiopía de Haile Selassie y Egipto para buscar apoyo para la causa de la CNA, solicitando donaciones y aprendiendo sobre la guerra de guerrillas. Con esos viajes fue la primera vez que Mandela había experimentado la libertad y había visto a negros que dirigían sus propios estados o eran tratados como a iguales, y eso aún le inspiró más. Sin embargo, de regreso a Sudáfrica, bajó la guardia y en 1962 fue capturado en una carretera que conducía a Ciudad del Cabo.

Revolucionario cautivo

En su juicio, Mandela intentó responsabilizar de la culpa al gobierno, y llevaba ropas tradicionales para simbolizar que él no reconocía el sistema legal blanco ni los cargos que se le imputaban. Fue condenado a 5 años de cárcel sin posibilidad libertad condicional. Sin embargo, lo peor estaba por llegar. Debido a que la filosofía antiviolencia de la CNA claramente no estaba funcionando, Mandela había fundado un grupo militar secreto afiliado que empezó una campaña de sabotaje a las propiedades del gobierno. En 1964 se le acusó de sabotaje y conspiración, junto a otros miembros de la CNA.

Se esperaba una pena de muerte, y en su discurso en el tribunal Mandela dijo que estaba preparado para morir por la causa de la justicia. Quizás debido a la presión internacional, sin embargo, los hombres «sólo» recibieron condenas de cadena perpetua. Parecía una gran victoria.

Mandela se pasaría los siguientes 18 años en la famosa prisión de Robben Island. La primera década tuvo que hacer duros trabajos manuales, con una comida horrible y un clima de miedo y abusos. Sin embargo, los prisioneros políticos estaban reclusos juntos, con lo que podían seguir con sus discusiones. Se les había denegado virtualmente todo contacto con el exterior, por lo que la adquisición de un periódico era casi más preciada que la comida. La lucha política de los hombres estaba confinada entre los muros de la prisión, y tenían que luchar para poder conseguir cualquier mejora en su vida diaria. A la mínima infracción podían ser castigados a una celda de aislamiento durante días con una dieta de arroz aguado. Mandela escribe: «Se dice que nadie conoce realmente una nación hasta que no ha estado en sus cárceles. Una nación no debería ser juzgada por cómo trata a los ciudadanos situados arriba, sino a los que están más abajo, y Sudáfrica trataba a sus prisioneros africanos como animales».

Los años pasados en Robben Island hicieron que Mandela fuese un auténtico extraño para su familia, y a menudo él se preguntaba si la lucha valía la pena. Su madre murió mientras él estaba encerrado y no se le permitió acudir al funeral. En las raras ocasiones en las que se le permitía tener visitas familiares, sólo podía estar media hora con ellos. Debido a las restricciones de los movimientos de su mujer, Winnie, él no pudo verla durante 2 años, y sus hijos no pudieron visitarle antes de llegar a la edad de 15 años. El

peor momento del tiempo que pasó Mandela en la isla llegó cuando recibió la noticia de que su hijo de 25 años había muerto en un accidente de circulación.

En sus últimos años en prisión, mientras su leyenda crecía, Mandela fue trasladado a prisiones continentales y recibió un tratamiento especial, acabando en su propia casa y con un cocinero, y podía recibir visitas.

Había estado buscando el diálogo con el gobierno durante algún tiempo, y después de 75 años de amarga antipatía, los políticos blancos empezaron a escuchar sus ideas para una Sudáfrica plenamente democrática. Sabían que la historia no estaba de su parte y el país se estaba volviendo explosivo.

Entre una gran euforia, Mandela fue liberado en 1990, habiendo pasado 27 años y medio en prisión. Cuatro años más tarde, después de las primeras elecciones no raciales del país, fue elegido presidente de Sudáfrica. Mientras tanto se había derramado mucha sangre, pero los peores años del país habían quedado atrás.

Comentarios finales

«Long Walk to Freedom» (La larga marcha hacia la libertad) está escrito de manera simple pero hábil, e incluso con 750 páginas sentimos que sólo nos muestra una pequeña parte de una de las vidas más grandes del siglo XX. Este comentario, a su vez, sólo destaca unos cuantos puntos; la lectura del libro no puede ser más recomendable.

Hoy pensamos en Mandela como un hombre de estado canoso, una figura legendaria, pero sus memorias nos permiten ir más allá de esa imagen. Vemos que era un hombre normal que quería reaccionar de manera positiva a circunstancias extraordinariamente malas. Superó esa terrible experiencia porque era un optimista, y por lo tanto podía inspirarse a sí mismo tanto como a otras personas. La clave de su éxito como líder era el sentido de la inevitabilidad que él había creado, el poder de su fe. El mensaje que dio de que las cosas cambiarían era tan grande que incluso los guardianes de la prisión acabaron pensando a su manera. El resultado final era una nueva visión basada en la justicia y la dignidad en vez de un estado policial podrido.

Aunque recibió una educación privilegiada y tuvo la capacidad del liderazgo, ninguna de estas cosas fue una *causa* de su futuro éxito como líder. Mientras el estado le daba cada vez menos cosas con las que poder trabajar, él invirtió incluso estas exiguas oportunidades en acciones positivas.

En una situación tensa o en una larga lucha para conseguir reconocimiento o éxito, haríamos bien en recordar a Mandela, y en tener incluso una pequeña parte de su disciplina mental y su valentía.

1894

Empujando adelante

«El mundo no nos pide que seamos abogados, ministros, médicos, granjeros, científicos o comerciantes; no nos dicta lo que tenemos que hacer, pero nos exige que seamos maestros en lo que quiera que llevemos a cabo.»

«Igual que el escultor piensa sólo en el ángel que se encuentra encerrado en el bloque de mármol, la naturaleza se preocupa sólo por el hombre o la mujer que están encerrados en el ser humano... La naturaleza hará mella en nosotros y nos aporreará para sacar de nosotros las posibilidades que tenemos.»

«El céntimo lento es más seguro que el dólar rápido. El que va a paso lento acabará por avanzar al corredor de la flota. Los dardos geniales revolotean y se agotan; pero la perseverancia desgasta y gana.»

«No espere las oportunidades extraordinarias. Valore las ocasiones comunes y haga que sean geniales.»

En resumen

Hay pocas cosas que no puedan conseguirse mediante una determinación total y el esfuerzo.

Lecturas adicionales

Horatio Alger, *El harapiento Dick* ([Pág. 24](#))

Edward Bok, *La americanización de Edward Bok* ([Pág. 48](#))

Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* ([Pág. 170](#))

Samuel Smiles, *Autoayuda, 50 Clásicos de autoayuda*

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

Orison Swett Marden

En el prefacio, los editores de esta obra se jactan: «Es dudoso que cualquier otro libro, aparte de la Biblia, haya sido el punto decisivo de más vidas». La versión original de «Pushing to the Front, or Success under Difficulties» (Empujando adelante, o el éxito bajo las dificultades) fue publicada en 1894, pero fue revisado y aumentado en una obra de dos volúmenes en 1911. Con 70 capítulos y cerca de 900 páginas, en su tamaño y alcance podría tranquilamente considerarse una enciclopedia sobre el éxito, y hay quien dice que no ha sido superado.

Aunque Horatio Alger inspiró a mucha gente con sus historias de chico-pobre-lo-consigue, Orison Swett Marden debe considerarse como el auténtico fundador del movimiento del éxito americano. «Pushing to the Front», que fue su primer libro, fue inspirado por el libro «Self-Help» (Autoayuda), de Samuel Smiles, el primer manual sobre mejora personal, que Marden había descubierto en un ático.

Aunque tiene el doble de tamaño que el tomo de Smiles, está escrito en un estilo similarmente entretenido, y sigue el lema de «cómo hombres y mujeres han valorado las ocasiones habituales y las han hecho grandes». Donde difiere de la obra de Smiles es que tiene referencias a mujeres que han tenido éxito, como Jane Addams y Julia Ward Howe, y Marden se refiere al recién nacido siglo XX como «el siglo de la mujer», aportando oportunidades sin igual para las chicas jóvenes. En el segundo volumen, incluye un capítulo con miras al futuro sobre la necesidad de que las mujeres se expresen más allá del papel de ama de casa y madre. Marden también muestra su comprensión del nuevo mundo en el que sus lectores estaban entrando mediante su elogio de los afroamericanos, como Frederick Douglass.

«Pushing to the Front» se distingue de algunas de las peores actitudes de su tiempo gracias a su intensa actitud que aborrece a aquellas personas que viven sólo pendientes del dinero. El libro inspira al lector no para hacer cuanto más dinero mejor, sino para perseguir una carrera que excite y enriquezca intelectualmente, y utilizar el talento al máximo.

Superar las dificultades

El tema más recurrente en el libro es que el carácter se construye frente a las adversidades o, tal y como dice Winston Churchill, «las cometas se elevan más alto por ir contra el viento, no con él». Marden señala que «la pobreza y las duras condiciones han mecido la cuna de los gigantes de la raza», llevando nuestra atención a gente como:

- Horace Greeley (1811-1872), que apareció en Nueva York como un impresor sin un penique y se convirtió en el fundador de la publicación semanal *New Yorker* y el diario *New York Tribune*, que tuvieron un gran impacto en la opinión pública norteamericana.
- El escritor y defensor de los pobres William Cobbett (1763-1835), un joven granjero que aprendió a leer y escribir solo y se convirtió en una importante figura de la política inglesa.
- Elihu Burritt (1810-1879), el hombre de Connecticut conocido como el «herrero autodidacta», quien durante sus momentos libres en la herrería empezó un programa de autoaprendizaje que le permitió llegar a ser un lingüista, escritor y matemático. Una típica anotación en su diario es: «Martes, 19 de junio, 60 líneas de hebreo, 30 de danés, 10 líneas de bohemio, 9 líneas de polaco, 15 nombres de estrellas, 10 horas forjando».
- Michael Faraday (1791-1867), probablemente el mejor físico experimental, quien siendo un chico en Londres vivía encima de un establo e hizo dinero prestando periódicos a un penique el ejemplar. Siendo aprendiz de un encuadernador leía artículos sobre electricidad en la Enciclopedia Británica y empezó a hacer sus propios experimentos. El científico Sir Humphrey Davy hizo de Faraday su asistente, permitiéndole conocer a algunos de los mejores científicos del momento.
- Frederick Douglas (1817-1895), el abolicionista de la esclavitud «que empezó en la vida con menos que nada, ya que ni siquiera tenía en propiedad su propio cuerpo». Las reglas en la plantación prohibían aprender a leer o escribir, pero de alguna manera aprendió el alfabeto a partir de trozos de papel y etiquetas de los medicamentos. Más tarde, los amigos le compraron la libertad (al precio de 750 dólares).

Para Marden, la necesidad es la madre no simplemente de la invención, sino del éxito. «El fracaso a menudo hace que un hombre se incline hacia el éxito aumentando su energía latente y encendiendo un objetivo dormido, despertando poderes que estaban durmiendo». La cárcel, señala, ha sido a menudo un detonante de esta energía latente. Sir Walter Raleigh escribió «The History of the World» (La historia del mundo) durante los 13 años de su encarcelamiento; Luther hizo su traducción de la Biblia estando entre rejas; y Dante escribió estando en el exilio. Cervantes cogió su pluma estando en prisión en Madrid, y redactó «Don Quijote». En tiempos más recientes, pensamos en Nelson Mandela en la cárcel de Robben Island, escribiendo su memorable autobiografía y planeando una nueva Sudáfrica (ver [pág. 230](#)).

Los judíos han sido oprimidos a lo largo de la historia, observa Marden, y sin embargo han producido grandes obras literarias y musicales, y han hecho prosperar ciudades. Y tras una plaga y un gran incendio que destruyó Londres, resurgió como una gran ciudad.

Marden recuerda las simples palabras de Samuel Smiles sobre este asunto: «Si no existieran las dificultades no existiría el éxito». Las cargas nos hacen esforzarnos más para soportarlas, y como resultado nos hacemos más fuertes, mientras que la persona que no tiene cargas necesita esforzarse poco.

Nervio, valor, insistencia y coraje

Marden recuerda que Ulysses S. Grant perdió una de las primeras batallas en la Guerra Civil en Shiloh. Todos los periódicos clamaban para que lo destituyeran, pero la respuesta final de Lincoln fue: «no puedo prescindir de este hombre, él lucha». Lo que Lincoln vio en Grant (una resolución de no ceder nunca, «coraje») es lo que más tarde lo convirtió en un héroe de guerra. Al mismo Lincoln le preguntaron qué haría si la rebelión iba a más y no podía contrarrestarla, y contestó: «Pues no existe otra alternativa que seguir machacando». Ambos hombres eran imperturbables al clamor popular; sabían cuál era su tarea, y la hacían.

Marden señala que Gibbon necesitó 20 años para escribir «Decline and Fall of the Roman Empire» (Auge y caída del imperio romano), Webster pasó 36 años para escribir su diccionario y Stephenson trabajó durante 15 años para perfeccionar su locomotora. Harvey trabajó durante 8 años antes de publicar su obra sobre la circulación sanguínea, y luego tuvo que esperar 25 años antes de que la teoría fuera finalmente aceptada. Cyrus Field pasó una década de contratiempos descorazonadores antes de que el cableado transatlántico se instalase; todo el mundo perdía la fe en la idea excepto él, pero creía que la comunicación instantánea a través de los océanos era una necesidad, no una opción. Al gran violinista Gherardini le preguntaron cuánto tiempo tardó en aprender a tocar. Su respuesta fue: 12 horas al día durante 20 años.

Muchos conocen la historia de Carlyle, «History of the French Revolution» (Historia de la revolución francesa): el manuscrito fue prestado a un amigo, el cual lo dejó en el suelo de su casa. La señora del servicio lo cogió como combustible para la chimenea y acabó pasto de las llamas en 1 o 2 minutos. Aunque fue un gran contratiempo, Carlyle volvió a sus libros y pasó varios meses más reescribiendo la obra, mejor que el original. Y se consiguió la «naturalidad y gracia» del estilo de Rousseau, dice Marden, «sólo mediante una inquietud incesante y manchas y borrones sin fin». El primer libro de Thoreau, «A Week on the Concord and Merrimack Rivers» (Una semana en los ríos Concord y Merrimack), se vendió tan poco que los editores le devolvieron la mayoría de los ejemplares. Escribió en su diario: «Tengo 900 volúmenes en mi biblioteca, 700 de los

cuales los he escrito yo mismo». Unos cuantos años después llegó el éxito de «Walden». Un ejemplo más: Colón fue rechazado masivamente por reyes, reinas y nobles antes de encontrar el patrocinio para poder navegar hasta el Nuevo Mundo.

Marden dice, «mostradme un triunfo realmente importante que no sea la recompensa de la insistencia». Cuando miramos más atentamente a los genios, normalmente suele ser el resultado de una dedicación poco común a una tarea.

Vocación y llamada

Aunque se elogia la educación universitaria y los refinamientos que puede causar en una persona, Marden critica la diferencia entre los ideales elevados de los años estudiantiles y el cinismo de la posterior vida adulta. Aconseja a los estudiantes licenciados que no se limiten a coger el trabajo mejor remunerado. Una educación debería considerarse como una «confianza sagrada», no simplemente para enriquecerse uno mismo sino para ponerla al servicio de la humanidad. Tal y como dice Marden: «Hay algo infinitamente mejor que ser un millonario lleno de dinero, y eso es ser un millonario de cerebros, cultura y ayuda a los semejantes, un millonario de carácter».

No realice una profesión sólo porque sea respetable, sugiere, o porque uno de nuestros padres haya tenido éxito en ella. «El mundo no nos dicta lo que debemos hacer», señala, «pero nos exige que seamos maestros en aquello que llevemos a cabo». Con una determinación en un objetivo, o el saber que lo que estamos haciendo merece nuestro tiempo, destacaremos en esa tarea. Un trabajo quizás nos proporcione dinero, pero una vocación nos hace ganar nuestro propio respeto.

Cuando a Alejandro Magno le preguntaron cómo había conquistado el mundo, parece ser que contestó, «gracias a no vacilar». Nos adherimos a la persona que tiene la resolución más firme, que sabe quién es y lo que representa.

Comentarios finales

Orison Swett Marden fue conocido durante mucho tiempo más por ser el fundador de la revista *Success*, pero ahora que la revista ha desaparecido, esperemos que aumente el reconocimiento hacia su escritura. No es difícil rastrear ejemplares de sus libros en Internet, pero tienden a ser caros. Sin embargo, si tiene usted un serio interés en hacerse una biblioteca sobre el éxito, valen el dinero que gaste. Estos volúmenes son algo a lo que agarrarse. Es fácil ver cómo el libro enganchó a los lectores de su época, y es que no podemos dejar de leer sus páginas sin inspirarnos por grandes cosas, o afianzarnos en lo que ya nos hayamos embarcado.

El estilo de «Pushing to the Front», aunque se disfruta muchísimo, no está tan pasado de moda como podría parecer (muchos de los comentarios de Marden podría haberlos hecho alguien hoy día) y en términos de cantidad de buen contenido deja atrás a la mayoría de la literatura actual sobre el éxito y la autoayuda. Sólo ha habido espacio aquí para hojear el primer volumen, por ejemplo, e incluso de manera perentoria. Las referencias de Marden a gente poco conocida harán que vayamos a consultar el diccionario biográfico, y obtendremos una lección de historia así como una clase sobre motivación.

Orison Swett Marden

Marden nació en 1850, en una familia de granjeros de New Hampshire, pero sus padres murieron antes de que él cumpliera 7 años y vivió en numerosas casas de adopción. Pudo acudir a la universidad, licenciándose en Derecho en la Universidad de Boston en 1871, y más tarde consiguió más títulos (la licenciatura en Derecho y el doctorado en Medicina) en la Universidad de Harvard. También estudió en el Andover Theological Seminary y en la Boston School of Oratory.

En sus días de estudiante trabajó en bares y en hoteles, y se convirtió en inversor en un centro de vacaciones de Rhode Island. A esto le siguió la compra de una cadena de hoteles en Nebraska, luego una temporada como director de un hotel en Chicago. En 1890, uno de sus hoteles se quemó y una epidemia de viruela arruinó el resto de sus negocios. De vuelta a Boston, Marden juntó su colección de historias y notas inspiradoras y, bajo la influencia de Emerson, Longfellow, Oliver Wendell Holmes, Phillips Brooks y escritores del llamado Nuevo Pensamiento, publicó la primera versión de «Pushing to the Front» en 1894. El detallista J.C. Penney estaba entre los muchos que imputaron su éxito a la lectura del libro. En 1897, Marden fundó la revista «Success» (Éxito), que consiguió una tirada de medio millón de ejemplares. Aunque la publicación cerró en 1912, la volvió a editar 6 años más tarde. Murió en 1924.

Marden era un escritor prolífico, con una media de dos libros al año. Otros libros suyos son «Every Man a King» (Cada hombre es un rey), «Not the Salary but the Opportunity» (No importa el sueldo, sino la oportunidad), «Peace, Power and Plenty» (Paz, poder y abundancia), «Success Fundamentals» (Los fundamentos del éxito) y «The Victorious Attitude» (La actitud victoriosa). Para una introducción de su pensamiento, véase «Real Success» (Éxito auténtico), escrito por el antiguo editor de la revista «Success» Ken Shelton.

1997

El espíritu de servicio

«Si estamos en el negocio de los servicios y nuestro nombre está encima de la puerta, es importante que la gente pueda asociar una cara con el nombre. Quiero que nuestros asociados sepan que realmente hay un tipo llamado Marriott que se preocupa por ellos, incluso si sólo puede dejarse ver de vez en cuando para decírselo personalmente.»

«La clave de la prosperidad y poder adaptarse a las décadas venideras en medio del cambio continuo es, en primer lugar, ser claro y dedicarse de manera decidida a lo que representamos y por lo que nunca debería cambiar. Debemos entonces tener la voluntad decidida de cambiar absolutamente todo lo demás. Esta rara habilidad de dirigir la continuidad y el cambio es el secreto del pasado de Marriott, y la clave para su futuro.»
Jim Collins, prefacio.

En resumen

El trabajo duro, una mejora personal continua y un sentido de construcción del futuro crean la identidad.

De la identidad proviene el enfoque, y del enfoque, el éxito.

Lecturas adicionales

Jim Collins, *De bueno a excelente* (Pág. 98)

Michael Dell, *Directo de Dell* (Pág. 120)

Spencer Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso?* (Pág. 196)

Sam Walton, *Hecho en América* (Pág. 314)

J.W. Marriott Jr.

«The Spirit to Serve: Marriott's Way» (El espíritu del servicio: el camino de Marriott) era un ejemplar gratuito para los invitados en los hoteles Marriott, y aunque quizás se trate de un clásico del éxito improbable, de una manera sorprendentemente modesta ilustra algunos principios valiosos que pueden aplicarse al logro personal así como al corporativo.

Si usted viaja con cierta frecuencia, probablemente se habrá hospedado en un hotel dirigido o franquiciado por la empresa Marriott. Si disfrutó de su estancia, no fue por azar. A lo largo de varias décadas, Marriott desarrolló «procedimientos operativos regulares» (como 66 puntos de comprobación de limpieza de habitaciones, cartas de recetas para restaurantes y tarjetas para la valoración de la satisfacción de los huéspedes) para asegurar unos altos niveles uniformes. J.W. Marriott Jr. hace el asombroso comentario (para un empresario) que construir un negocio puede ser aburrido. Hay una considerable cantidad de trabajo molesto, pero se ha de invertir una serie de horas para crear sistemas que funcionen todo el tiempo. Sin consistencia, un negocio de servicios no crea una reputación que perdure de manera positiva. Aquí nos acordamos del comentario de Orison Swett Marden: «El éxito es el hijo del trabajo duro y la perseverancia. No se le puede engatusar ni cortejar; paga el precio y será tuyo».

¿La atención al detalle y el trabajo duro son los únicos factores que cuentan en el ascenso de Marriott para ser un líder empresarial? Consideremos brevemente algunos puntos importantes de la vida de la empresa.

Sentar las bases

En 1927, J.W. Marriott Sr. se trasladó con su mujer de Utah a Washington D.C. Su primer paso en la hostelería fue una pequeña franquicia vendiendo cerveza. Más tarde, Marriott Sr. fundó una cadena de restaurantes llamada Hot Shoppes, que floreció a pesar de la Depresión. En 1937, dándose cuenta de que los pasajeros de las nuevas y emergentes líneas aéreas querían comer, creó una empresa de comida preparada de éxito para los vuelos. A esto le siguieron contratos con cafeterías para dar de comer a

funcionarios del gobierno en los años de la guerra, y más tarde a industrias como la General Motors y la Ford, entre otras.

El primer hotel Marriott no se abrió hasta 1957, y por entonces J.W. «Bill» Marriott Jr. había acabado sus estudios y entró en la compañía. Viendo el potencial de expansión del negocio hotelero, se hizo cargo de la sección de alojamiento de la empresa y empezó a abrir más hoteles. En la década de 1960, Bill Marriott manifestó la esperanza de que un día la compañía pudiese igualar el éxito de la cadena de Howard Johnson, que entonces parecía estar en todas las autopistas americanas.

Convertirse en jugador

Mientras Howard Johnson perdía terreno, Marriott prosperaba. En la década de 1980 se había convertido en una de las principales empresas del país, abriendo en algunos años dos nuevos hoteles a la semana. Y sin embargo no era *propietario* de los hoteles. La familia se había dado cuenta de que sus grandes beneficios y su gran pericia radicaban en dirigir hoteles, y tan pronto estaban contruidos se vendían a inversores. Se quedaban con los valiosos contratos de dirección a largo plazo, por lo que la compañía disfrutó de la flexibilidad de no tener grandes hipotecas que atender. Este sistema funcionó porque la compañía había identificado aquello que podía hacer mejor que nadie: diseñar e implementar los procesos que como resultado daban lugar a una gran experiencia para el huésped.

Esta reducción de objetivos produjo dividendos. Hoy en día, Marriott posee más de 2.000 establecimientos en 40 países. Sus cuatro compañías están valoradas en más de 12.000 millones de dólares y emplean a más de 130.000 personas.

La diferencia de la gente

Son cifras que impresionan, pero ¿cómo explicamos el salto de los 50 millones de dólares de la empresa en 1960 a una estimación de los 12.000 millones de dólares actuales? En el idioma de cualquiera, esto es un caso de «de bueno a excelente».

La primera respuesta puede parecer obvia, pero Bill Marriott mantiene que se trata de cómo la compañía trata a su personal. Escribe que Marriott está más en el negocio de las personas que en el de los servicios, y que «si tratamos bien a nuestra gente, tratará bien a los huéspedes». Si están estresados, insatisfechos o con una mala formación, son los clientes los que notarán los efectos.

Esta política de «el empleado primero» es casi un cliché, pero la compañía de hecho

pone su dinero donde está su boca con un programa que reparte beneficios entre los empleados que se puso en marcha en 1959, mejor que los programas de formación convencionales, y una línea telefónica gratuita con consejeros y expertos para solucionar problemas de ámbito no laboral. Esto, y una cultura de apertura que asegura que se escucha a todo el personal en todos los niveles de la organización, han hecho que se juzgue a Marriott en la revista *Fortune* como «una de las 50 mejores empresas para las que trabajar».

Por otro lado, las cadenas de hoteles que se centraron sólo en hacer dinero, sin tratar de ofrecer un servicio especial, sólo han tenido un crecimiento convencional. No es hasta que alguien siente que está al frente de una idea noble (en este caso, hacer que los huéspedes del hotel se sientan bienvenidos y valorados) cuando se siente motivado.

Cambios entre el orden, orden entre los cambios

Bill Marriott identifica dos puntos clave, que él denomina «revoluciones», en la historia de la empresa. El primero fue cambiar sus raíces en el ámbito de la comida preparada al de los hoteles a gran escala. El siguiente vino en la década de 1980.

La empresa se dio cuenta de que su crecimiento estaría limitado si sólo dirigía hoteles de «servicio total», y pensó en la idea de construir otro tipo de lugares donde hospedarse, incluyendo unos a mitad de precio, con un presupuesto ajustado y de larga estancia. Ya que el temor radicaba en que estos movimientos paralelos diluirían la marca Marriott, hubo un feroz debate interno sobre qué hacer; muchos trabajadores de Marriott pensaban que los 25 años de trabajo se irían por el desagüe.

Los que estaban a favor ganaron y la empresa empezó a construir los hoteles denominados «Courtyard by Marriott». De repente, el mercado de los hoteles a mitad de precio y con un presupuesto ajustado se convirtieron en su perla, y crecieron exponencialmente. Fue capaz de hacer esto sin dañar la fama de Marriott de servicio completo, ya que los hoteles más baratos estaban dirigidos bajo las mismas directrices de estricto control de calidad. A diferencia de otras cadenas, entre la expansión Marriott no perdió su compromiso con el cliente o sus implacables objetivos de mejora en el servicio. Marriott cita a Alfred North Whitehead: «El arte del progreso es mantener el orden entre los cambios y mantener los cambios entre el orden».

La empresa sin duda se encontró en algunos callejones sin salida: inversiones en una agencia de viajes, una empresa de cruceros, parques temáticos y sistemas de seguridad para hogares. Sin embargo, Marriott dice:

«Las empresas que no arriesgan nada inevitablemente acabarán detrás de los que sí lo hacen. Se puede liderar el cambio o el cambio nos dirigirá a nosotros».

Asumir riesgos sólo tiene sentido cuando tenemos unos valores profundos que no cambian.

«Las empresas auténticamente grandes mantienen unos valores profundos y un claro objetivo que permanece fijo mientras que sus estrategias empresariales y prácticas se adaptan continuamente al mundo cambiante.» Estas palabras de los pensadores de la dirección Collins y Porras resumen no sólo la empresa de Marriott, sino el éxito en general. Si usted sabe quién es, puede ser más flexible en lo que decida hacer, y más claro en lo que *no* hacer.

Comentarios finales

En su pionero «Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies» (Hecho para durar: hábitos de éxito de compañías visionarias, 1994, véase p. 85), Collins y Porras le dieron la vuelta al pensamiento convencional sugiriendo que las grandes empresas duraderas rara vez se basan en un nuevo producto. A menudo empiezan muy lentamente, y ponen énfasis en la vitalidad y la filosofía de la empresa en sí misma; de esto brotan los grandes servicios y productos. Hewlett-Packard, por ejemplo, inventó cosas excelentes, pero fue el fomento de una cultura de innovación no jerarquizada y excelencia en ingeniería lo que le proporcionó un éxito especial.

En el caso de Marriott, la respuesta a la pregunta inicial de qué la hacía destacar en su industria, nos fijamos en su cultura de apertura en la organización; una ética de mejora continua; un ojo puesto en el futuro, y atención a los pequeños detalles. Anteponiendo los buenos servicios al dinero, paradójicamente garantizó su propia rentabilidad. Este conjunto de valores crea un sentido de identidad interna incluso en medio de una expansión masiva en nuevas áreas. Como dicen los franceses. «Plus ça change, plus c'est la même chose » (cuanto más cambian las cosas, más se quedan igual).

«The Spirit to Serve» no es una historia pomposa de la compañía. Bill Marriott se muestra inocente sobre los errores que se han cometido y las oportunidades que quizás deberían haberse aprovechado. Pero por encima de todo debe estimarse su trabajo por mantener el enfoque y seguir verdaderamente el objetivo original.

J.W. Marriott Jr.

Nacido en 1932 en Washington DC, Marriott empezó a trabajar para la empresa familiar a los 14 años, grapando facturas en el departamento de contabilidad. Trabajó durante 4 años en un restaurante Hot Shoppe mientras conseguía un título de Empresariales en la

universidad de Utah. Se graduó en 1954 y pasó 2 años como oficial suplente en la Armada estadounidense, al que siguió el matrimonio con Donna Garff.

A los 32 años fue nombrado presidente de la empresa Marriott, y en 1972, cuando tenía 40 años, su padre le traspasó su cargo de director general. Los tres hijos de Marriott y la hija trabajan ahora para la empresa Marriott International. «The Spirit to Serve» fue escrito con Kathi Ann Brown, que aporta su propio retrato de Marriott en un epílogo.

1962

Las leyes dinámicas de la prosperidad

«Acabemos con la idea de considerar la pobreza como una virtud. Es un vicio común.»

«Existe básicamente un problema en la vida: la congestión. Existe básicamente una solución: la circulación. Dar de manera sistemática es, por lo tanto, una poderosa práctica que bendice cada etapa de nuestras vidas, ya que nos mantiene sintonizados con la riqueza del universo.»

En resumen

Dios no quiere que seamos pobres; apreciemos la abundancia del universo y nuestro derecho a la prosperidad.

Lecturas adicionales

Florence Scovel Shinn, *La puerta secreta hacia el éxito* ([Pág. 282](#))

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* ([Pág. 322](#))

Catherine Ponder

Catherine Ponder siempre había estado interesada en el tema de la espiritualidad y la riqueza, y cuando llegó a ser ministra en la Iglesia Unitaria, decidió estudiar la Biblia con más atención.

Aprendió que la identificación de la piedad con la pobreza había surgido en la Edad Media, cuando el sistema feudal buscaba tener controladas a las personas. En su infancia, le habían inculcado la idea de que «un cristiano pobre es un buen cristiano», pero en ningún sitio en la Biblia encontró prueba alguna de esto. Cuanto más leía, más se percataba de que se trataba de un libro de texto para la prosperidad.

Enseñar la prosperidad

En 1958, cuando Estados Unidos estaba en plena recesión, miembros de la congregación de Ponder le pedían que los guiase sobre cómo salir adelante. Empezó a dar clases de prosperidad, enseñando que era, ante todo, un «estado mental»; una mentalidad de escasez sólo podría manifestar resultados negativos.

Muchos de los alumnos experimentaron cambios espectaculares (aumentos de sueldo inesperados, ascensos, deudas pagadas), aunque lo que chocó a Ponder fue cuánta gente se preguntaba si era «correcto» buscar la prosperidad; es decir, si era consecuente con los valores espirituales. ¿No decía la Biblia, «No se puede servir a Dios y a Mammon¹» (Mateo 6:24)? ¿No decía Jesús, «Qué duro resulta para aquellos que confían en las riquezas entrar en el reino» (Marcos 10:24)?

Ponder respondió a la primera pregunta haciendo una distinción: Mammon significa riqueza que se adora por sí misma; se trata de riqueza sin Dios. El pensamiento próspero, por otro lado, pone a Dios primero como fuente de lo que nos provee. Ella estaba de acuerdo que Jesús le había dicho a un hombre rico que fuese y vendiese todo lo que tenía, pero era porque aún estaba atado a sus riquezas; no reconocía a Dios como la fuente que le proveía.

«The Dynamic Laws of Prosperity» se considera generalmente como la obra clásica

de Ponder, un compendio compasiva y cuidadosamente escrito sobre los secretos y las técnicas de la prosperidad. A continuación se incluye una muestra de sus ideas.

Deseo + visualización + afirmación = éxito

El cerebro funciona en términos de imágenes mentales, escribe Ponder, y cualquiera que sea la imagen, hay posibilidades de que se convierta en realidad. Por lo tanto, podemos ver literalmente nuestro camino hacia el éxito. Cuando creamos imágenes prósperas partiendo de cero, no hemos de ser «razonables»; pensemos a lo grande. Hemos de proyectar pensamientos para aumentar otros y veremos que prosperan en términos de salud y dinero. Enviemos pensamientos positivos a aquéllos con los que estemos en conflicto y observemos cómo suavizan su postura. Que esto pueda funcionar al principio puede parecer increíble, pero se trata simplemente de una extensión del hecho de «hablar bien de los demás» que nos enseñaron cuando éramos pequeños. El hecho de censurar, de alguna manera nos vuelve, en cambio señalar las cosas buenas de alguien a la vez que callamos lo malo resulta sincero y próspero.

Ponder dice de un hombre que «se ha atrevido a escribir cientos de veces cómo desearía que fuesen las cosas, en vez de preocuparse por cómo se mostraban en ese momento»: El hombre no se hacía ilusiones, simplemente «afirmaba lo que consideraba bueno»; esto es, tenía un firme deseo a través del poder de la palabra o la escritura. Los deseos son saludables, dice Ponder: son como Dios llamando a la puerta de nuestra mente, los medios por los que podemos desarrollar nuestro pleno potencial. No podemos esperar tener éxito, añade, cuando «de manera perezosa vamos a la deriva en un arroyo de pequeños sucesos y pequeñas esperanzas».

El secreto de convertir nuestros deseos en realidad es *escribirlos*. Debemos ser específicos en lo que queremos y cuándo exactamente queríamos conseguirlo, porque el motor de la imaginación es el detalle. Recordemos la frase «la fortuna favorece a los valientes». La vida parece aclarar el camino a aquéllos que saben lo que quieren. La naturaleza respeta los propósitos. Escribir las cosas aclara nuestro propósito de una manera que el pensamiento perezoso o vago no hace.

La prosperidad es circulación

Para atraer la prosperidad, no pensemos nunca en nosotros como pobres o digamos que no podemos lograr algo. Contemos nuestras bendiciones, concentrémonos en la abundancia, buscando sólo las oportunidades. Si no tenemos algo que deseemos, usemos la «ley del vacío» de la prosperidad y hagamos espacio para ella lanzando viejos valores. Hagamos camino para el crecimiento.

Ponder habla en términos de emisión y atracción; esto es, los pensamientos que

emitimos regresan de alguna manera. Estamos emitiendo y recibiendo todo el rato, pero debido a que no somos debidamente conscientes de ello no vemos el error a la hora de emitir pensamientos de negatividad y escasez. Una persona educada en el pensamiento próspero será muy cuidadosa en pensar sólo pensamientos de prosperidad, sabiendo que nada sino estos pensamientos puede atraer de vuelta el éxito. Apreciemos el principio de la prosperidad de que hemos de dar para recibir. Deberíamos esperar lo mejor de la vida, pero debemos antes «medir bien lo que deseamos». El famoso ensayo de Emerson, «Compensación» destacaba esta ley básica de la prosperidad.

Ponder describe una ley como «un principio que funciona». La práctica de aportar diezmos, argumenta, nos hace sintonizar con la ley universal de la circulación. Mucha gente piensa que está pasado de moda, pero dar el primer 10% de nuestros ingresos nos demuestra que el universo es un lugar abundante y que como reconocimiento estamos devolviendo algo a su fuente, «igual que el granjero devuelve una décima parte de sus semillas para el enriquecimiento del suelo».

La autora señala que algunos de los magnates del siglo XX (John D. Rockefeller y los Heinz, Colgate y las familias Kraft) atribuían su sorprendente éxito a esta práctica. Entre 1855 y 1934, Rockefeller donó más de 500 millones de dólares, y cuando le preguntaban el motivo, su respuesta habitual era «Dios me dio mi dinero». Ponder también recuerda las palabras de Moisés: «Recordarás a Jehová como tu Dios, ya que Él es quien te da el poder para conseguir la riqueza» (Deuteronomio 8:18).

El punto clave sobre el diezmo es que se trata de dar *sistemáticamente*, no lo que damos de vez en cuando y que normalmente asociamos con la caridad. Si damos sistemáticamente el primer 10% de lo que sea que ganemos, descubriremos que el dinero que queda va más allá, y que el universo querrá devolvérselo sistemáticamente. Es mucho más que la obligada donación caritativa; también es, señala Ponder, un acto de crecimiento personal (después de todo, ¡requiere valor!) «por el que uno evoluciona dando más (y recibiendo más)».

Cómo ver el dinero

La gente a menudo tiene una actitud divertida sobre el dinero, dice Ponder. Muchas personas dicen rápidamente que el dinero no significa demasiado para ellas, pero se pasan la vida trabajando para conseguirlo. ¿Por qué no admitimos que el dinero es importante y que es básico para vivir una buena vida, y que es maravilloso si se usa bien?

El dinero reacciona a la actitud que tenemos sobre él, comenta Ponder, por lo tanto si pensamos bien de él y admiramos lo que puede hacer, es más probable que lo disfrutemos más. Mirémoslo como un tirano y así será. Recordémonos continuamente la

relación que hay entre dinero y pensamiento. Pensemos en una esperada abundancia generosa para el día siguiente al levantarnos por la mañana. Quizás nos sorprendamos por lo que ocurra.

Ponder incluye una fascinante referencia a Einstein, y afirma que sacudió el mundo científico demostrando que la sustancia (o energía, sin forma) se convierte en materia (con forma, incluyendo el dinero). Einstein demostró que el mundo físico y el no físico son convertibles e intercambiables. El pensamiento próspero reconoce la conexión entre la sustancia invisible o la energía que compone el universo y nuestros pensamientos. Conectándolos, tenemos un mayor control sobre la creación de la materia.

Comentarios finales

Esta explicación ha sido un mero aperitivo. La mayoría de los 20 capítulos de «The Dynamic Laws of Prosperity» tratan sobre una ley de la prosperidad diferente, que abordan la salud, las deudas, el trabajo, la insistencia, la intuición y un capítulo auténticamente inusual sobre el próspero poder del encanto. Aunque el libro fue básicamente escrito a finales de la década de 1950, muchas de sus ideas estaban adelantadas a su tiempo. Enfrentándose al conformismo de su época, Ponder desafía al lector a ser diferente, señalando que lo que es único siempre nos recompensa y que es nuestro deber no ser como los demás.

Si usted es un estudiante académico de la Biblia, quizás no esté de acuerdo con la interpretación de Ponder de las historias bíblicas, pero el libro se lee mejor por su inspiración y por su buen sentido sobre el hecho de pensar prósperamente. «The Dynamic Laws of Prosperity» puede que sea uno de los clásicos sobre el éxito más inusuales, pero podría ser el más valioso si uno desea tener una mente abierta. (El capítulo sobre cómo superar las deudas puede que justifique por sí solo el precio del libro.) Considérese un complemento espiritual a los libros más «alocados» sobre el éxito financiero.

Catherine Ponder

Nacida en 1927, Catherine Ponder estudió educación y empresariales en Carolina del Norte antes de ser ordenada ministra de la Iglesia Unitaria en 1958. Su primer ministerio lo hizo en Birmingham, Alabama, al que siguieron otros en Austin, Texas, y en San Antonio. En 1973 se trasladó a Palm Desert, California, donde su ministerio global continúa hoy en día.

Ponder ha escrito 16 libros, incluyendo «The Prosperity Secrets of the Ages» (Los

secretos prósperos de las edades), «The Dynamic Laws of Healing» (Las leyes dinámicas de la curación), «The Millionaires of Genesis» (Los millonarios del Génesis), «The Millionaire Joshua» (El millonario Joshua) «The Prospering Power of Prayer» (El próspero poder de la oración) y sus memorias, «A Prosperity Love Story» (Una historia de amor próspero). Ha dado conferencias por todo Estados Unidos.

1. Mammon, en la lengua judía que también usan los samaritanos, quiere decir «ávido», es decir «aquel que ansía tener más de lo que conviene». En la lengua hebrea se dice Mamuel, que significa goloso, es decir, «el que no puede contener la gula». «Sea uno u otro su significado, no podemos servir a Dios y a Mammon» (Ireneo de Lión, *Contra las Herejías*, Libro III, 6:1). (N. del T.)

1998

Tómese tiempo en su vida

«He intentado resolver los mismos temas que tratan mis clientes. He trabajado incontables horas, he edificado una empresa con éxito, he cometido muchos errores en las relaciones, y he prestado poca atención a mi salud. A lo largo de los últimos años, he usado el proceso en este libro para mejorar mi propia vida. Sé que funciona.»

En resumen

Conseguir objetivos tiene más significado cuando surge de una base de bienestar físico, emocional y espiritual.

Lecturas adicionales

Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente muy eficaz* ([Pág. 112](#))

Jim Loehr & Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno* ([Pág. 224](#))

Thomas Moore, *El cuidado del alma, 50 Clásicos de autoayuda*

Cheryl Richardson

Cheryl Richardson era originalmente asesora de impuestos y descubrió que sus clientes necesitaban consejo y apoyo para tomar decisiones en los aspectos no financieros de sus vidas. Finalmente dejó de hacer declaraciones de renta y empezó a dar talleres sobre los «secretos del éxito».

La planificación familiar o el entrenamiento personal son ahora campos bien arraigados, pero Richardson, una de las entrenadoras personales de más renombre en Estados Unidos, fue una pionera. «Take Time for Your Life: A Seven-Step Program for Creating the Life You Want» (Tómese tiempo en su vida: un programa de siete pasos para crear la vida que desea) es su best-seller introductorio a lo que ella hace. Es diferente a la mayoría de títulos sobre el éxito porque se concentra en *la vida*, en vez de tratar simplemente la carrera o los objetivos personales. El logro exterior está bien y es bueno, pero si no está equilibrado por lo que ella denomina «autocuidado extremo», nos quemaremos y no seremos de utilidad para nadie.

Frenar para tener éxito

La mejor parte de «Take Time for Your Life» son sus viñetas de gente con quien Richardson ha trabajado. La mayoría de sus clientes parecen llevar una vida acelerada y sueñan con tener más tiempo para sí mismos, más diversión y más autenticidad en su existencia. Sienten que ya es hora de bajarse del tiovivo y recapacitar.

Richardson identifica los siete obstáculos habituales que estas personas parecen encontrarse al enfrentarse con el hecho de vivir una vida mejor:

1. Generalmente tienen problemas para anteponerse primero ellos mismos.
2. Su agenda no refleja sus prioridades.
3. Se sienten agotados por ciertas personas o cosas.
4. Se sienten atrapados por razones monetarias.
5. Viven con la adrenalina disparada.

6. No tienen una comunidad que les respalde en sus vidas.
7. Su bienestar espiritual está en último lugar.

Hay quien siente que para salir adelante o simplemente mantener su actual éxito tiene que trabajar muchas horas, sacrificándolo todo. Esto es un mito, y Richardson muestra cómo alterando incluso pequeñas cosas de nuestra existencia diaria puede suponer una gran diferencia. Menciona una mujer, por ejemplo, que intentaba dejar el trabajo a las 17:30 cada día y descubrió, para su sorpresa, que su negocio no se iba abajo; consiguió lo mismo mediante un mayor enfoque y delegando responsabilidades.

Sin embargo el libro de Richardson trata menos de cómo administrar el tiempo que de la *propia* administración. No sugiere que abandonemos nuestras responsabilidades, sino que simplemente necesitamos dedicar más consideración a la renovación de nuestras energías. En el libro de Stephen R. Covey «The 7 Habits of Highly Effective People» (Los siete hábitos de la gente muy eficaz ([Pág. 112](#)) se denomina a esto «afilarse la sierra». Si no nos afilamos con frecuencia nos quedamos sin punta en el sentido productivo y perdemos la habilidad de conectar con la gente que queremos e influir en aquellas personas con las que trabajamos.

Inclinar la balanza a nuestro favor

Una de las muchas maneras de recuperar el equilibrio es crear lo que Richardson denomina una lista de «sí absoluto», un listado de lo que consideramos que son los aspectos más importantes de nuestra vida. Joan, una cliente de Richardson, puso en el primer puesto de la lista tener tiempo cada día para poder leer, meditar o hacer ejercicio. En segundo lugar, pasar más tiempo con su marido cada noche. Luego, pasar más tiempo con sus hijos, estudiar para acabar su carrera, pasar tiempo con los amigos y, finalmente, las tareas del hogar. Tuvo que reorganizar su vida para encajar estas prioridades, pero el resultado incluía un humor mucho mejor y más armonía. Hay que destacar que no cambiaron los elementos en su vida, sino simplemente el orden de prioridades.

El don de «Take Time for Your Life», a través de sus cientos de ideas para cuidarse uno mismo, es la sensación de que no tenemos que ir acelerados por las circunstancias. Podemos recuperar el control de nuestra vida simplemente tomando decisiones más conscientes. Los siete obstáculos mencionados anteriormente para llevar una vida equilibrada son el trampolín para las estrategias de Richardson para «recuperar» nuestra vida. A continuación van unas cuantas:

- Un «tiempo muerto» regular es importante para nuestra salud. Al principio nos incomodará «no hacer nada» pero, como dice Richardson, «todos necesitamos unas vacaciones de pensar demasiado».

- Pague a la gente por servicios que normalmente hace usted.
- Revise viejas cosas y papeles y deshágase de la mayor parte. Esto hace espacio para lo que realmente queremos que entre en nuestra vida.
- No se preocupe por si dedica menos tiempo a trabajar. El mundo tiene una manera de recompensar a aquellas personas que están centradas y hacen un mejor uso de su tiempo.
- Identifique los desagües de su vida; esto es, la gente, lugares y situaciones que gastan nuestra energía mental y física. Eliminar o aminorar su impacto es el principio de una vida de éxito y abundancia.
- Deje de depender de la cafeína y la adrenalina. «Alimente su cuerpo con fuel de la mejor calidad y le aportará la fuerza y la resistencia para vivir bien». Preocuparse por su cuerpo es esencial para llevar una vida de alta calidad.
- Dirija conscientemente «momentos sorprendentes» en su vida: anteponga el alma.
- Agradezca a la gente por las cosas que considere que han hecho bien.
- Escriba un diario.
- Fíjese en sus sueños.
- Siga su intuición.
- Tenga el valor de buscar sus objetivos más altos en vez de simplemente buscar otro trabajo.

Tomarse el tiempo para una salud financiera

Como podría esperarse de una antigua asesora financiera, Richardson incluye un capítulo útil sobre «salud financiera». Consigue unir las habilidades prácticas financieras con una actitud más espiritual hacia el dinero. Su tesis es que una vez hemos decidido asumir más responsabilidades en nuestras finanzas (pagar las facturas a tiempo, saldar las deudas, seguir un registro de los gastos), el dinero deja de ser una fuente de frustración y empieza a fluir con más libertad en nuestra vida. Hemos de ser más serios con el dinero antes de que se ponga serio con nosotros.

Ella identifica todas las actitudes que podamos tener hacia el dinero que evitan que lo atraigamos más, y le quita al lector ideas como «soy una persona creativa, no debería preocuparme de los asuntos financieros». Una persona puede ser rica tanto financiera como espiritualmente, dice Richardson. Incluye una lista de libros al final del capítulo que pueden ayudarnos a apreciar esto, que abarcan tanto los aspectos prácticos como espirituales de la riqueza, incluyendo autores como Catherine Ponder (véase [pág. 253](#)), Thomas Stanley (véase [pág. 297](#)) y Robert Kiyosaki (véase [pág. 203](#)).

Comentarios finales

Con su énfasis en el bienestar espiritual, Richardson puede que no parezca demasiado práctica a muchos lectores, pero su definición de «espiritual» es bastante holgada. Simplemente significa el sentido de calma que viene cuando deseamos pararnos y tener un momento contemplativo. Aunque al principio puede ser incómodo, la práctica nos reconecta con lo que es importante y, por lo tanto, hace que nuestra vida se asiente sobre una buena base.

Necesitamos apreciar la verdad de que el éxito no debería conseguirse «a toda costa», que no queremos conseguir algo si deja tras de sí un rastro de mala salud, ignorando pareja e hijos, y el vacío de nunca haber tenido tiempo para uno mismo. En «The Richest Man in Babylon» (El hombre más rico de Babilonia, véase [pág. 84](#)), el mensaje de George Clason para una vida con seguridad financiera es que cuando recibamos dinero debemos «pagarnos a nosotros primero». El principio de Richardson de «autocuidado extremo» es similar. Nos permite volver al mundo refrescados y con las prioridades aclaradas. Si no hacemos esto, nos convertimos en un reflejo vacío de los deseos de otras personas. A pesar de las presiones, no hemos de olvidar quiénes somos y qué queremos hacer de verdad en la vida.

Con su lista, riqueza en ideas y un estilo cálido y amable, «Take Time for Your Life» es tan cercano como lo que conseguiríamos de un libro sobre entrenamiento personal. A veces necesitamos una persona de fuera de nuestro círculo habitual de amigos, familia y compañeros de trabajo, si queremos descubrir nuestro verdadero valor. Aunque la terapia se centrará en nuestros problemas, un buen asesor personal trabajará con nosotros en nuestras posibilidades. Los elementos del éxito ya están ahí: simplemente necesitamos identificarlos y ponerlos en primer término.

Cheryl Richardson

Richardson es una invitada habitual en los programas de la televisión estadounidense, como *Oprah* y *The Today Show*, y es oradora profesional y dirige seminarios.

«Take Time for Your Life» fue número 1 en la lista de los títulos más vendidos del New York Times. Su otra obra más conocida es «Life Makeovers» (Los que traspasan la vida)

1986

Poder ilimitado

«Los que mueven y sacuden el mundo a menudo son modeladores profesionales, gente que ha dominado el arte de aprender todo lo que puede siguiendo la experiencia de otras personas en vez de la suya propia.»

«A menudo quedamos atrapados en la trampa mental de ver a gente con enorme éxito y pensar que están donde están debido a que poseen un don especial. Sin embargo, si miramos más de cerca vemos que el don más grande que tiene la gente con un éxito extraordinario por encima de las personas corrientes es su habilidad de obligarse a sí mismos a pasar a la acción.»

En resumen

El éxito deja pistas, pero se debe actuar sobre ellas.

Lecturas adicionales

Steve Andreas y Charles Faulkner, *Programación neurolingüística, 50 Clásicos de autoayuda*

Anthony Robbins, *Despertar al gigante interior, 50 Clásicos de autoayuda*

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

Anthony Robbins

En las primeras páginas de «Unlimited Power: The New Science of Personal Achievement» (Poder ilimitado: la nueva ciencia del logro personal), Robbins intenta definir el poder. Cita a John Kenneth Galbraith, quien dijo, «el dinero es lo que mueve la sociedad industrial. Pero en la sociedad de la información, el fuel, el poder, es el conocimiento».

¿Cuántos de nosotros apreciamos realmente esto? Estamos aún tan acostumbrados a pensar que el poder está en el dinero o la posición que es fácil pasar por alto que el dinero está en la *persona*. Nuestra habilidad para influir y persuadir a los demás, nuestra capacidad para construir algo de la nada, nuestra fuerza para razonar por nosotros mismos, todo da forma al capital de nuestro poder personal.

Las principales habilidades que debemos aprender para el éxito, dice Robbins, son comunicativas. La gente que tiene éxito son maestros de la comunicación, pero también se comunican con sí mismos excelentemente. Estas personas deciden qué significado tendrá un suceso para ellos, y en consecuencia tienden a no dividir las experiencias de su vida entre «éxitos» y «fracasos», sino que se fijan más en los *resultados*.

El refinamiento basado en el «feedback» o respuesta sobre los resultados es la base de todo progreso, pero requiere una cierta amplitud de miras. Robbins expone los siete rasgos de la gente que tiene éxito: pasión, fe, estrategia, claridad de valores, energía, poder vinculante y maestría en la comunicación. Todos van entrelazados, pero aplicando cada uno en nosotros mismos podemos empezar a darnos cuenta de que existe una «anatomía del éxito» que puede ser estudiada.

Modelar lo mejor

La manera más fácil de llegar a tener éxito es modelar el comportamiento de una persona que ya haya alcanzado el éxito. Esto es un concepto de PNL (programación neurolingüística) basado en la premisa de que cada ser humano tiene la misma neurología; por lo tanto, «cualquier cosa que tú puedas hacer, yo también» (copiando ese

comportamiento). Robbins menciona el best-seller de Blanchard y Johnson, «The One Minute Manager» (El director de un solo minuto, véase [pág. 42](#)), que se basaba en modelar a algunos de los directores más reputados de Estados Unidos, señalando que «el éxito deja pistas». Robbins mismo modeló a los mejores tiradores del ejército estadounidense con lo que él pudo dar cursos de tiro de precisión (aunque nunca antes en su vida había tenido un arma en sus manos). Incluso si no tenemos la habilidad o los conocimientos de algo, con los modelos adecuados podemos aprender, y con rapidez.

Todo el mundo modela, pero la mayoría de personas lo hacen inconscientemente. Si somos capaces de elegir a la gente que nos inspire y las habilidades que puedan ayudarnos, nuestro destino acaba bajo control. Robbins sugiere que el auténtico horror de los ghettos y los lugares golpeados por la pobreza no es la lucha diaria por sobrevivir, sino el efecto de ese entorno en la ambición personal y la fe. «Si todo lo que vemos es fracaso, si todo es desesperación, es muy duro para nosotros dar forma a las representaciones internas que fomentarán el éxito», escribe.

Es genial tener mentores personales, pero no son absolutamente necesarios. Si sabemos leer, tenemos un universo completo y surtido de dotes ante nosotros, y resulta difícil que no nos influya. No escuche nunca la sabiduría popular de un bar ni se siente en medio de «seminarios de cafetería», aconseja Robbins. Si quiere una vida mejor, no busque los cotilleos, sino grandes modelos y mentores, en la vida real y en los libros, cuyo comportamiento podemos seguir. Deje que esta gente, y no simplemente sus amigos y familia, sea el modelo por el que se pueda medir.

Dirigir nuestro cerebro

Robbins dedica un capítulo a las «submodalidades», los tipos de experiencias sensoriales visuales, auditivas y de otras formas que podemos manipular en nuestra mente para poder cambiar la manera en que vemos algo. Un método, el modelo del «chasquido», implica reemplazar imágenes negativas existentes en nuestra mente por otras positivas. Cuando pasamos la «película» en nuestro cerebro de este suceso unas cuantas veces, es difícil tener la misma visión de lo que pensábamos que era una conducta adictiva o destructiva. Esto puede sonar equívoco, pero inténtelo. Necesita aprender cómo «dirigir su cerebro».

Robbins nos plantea la idea de que «la desgracia es un punto de vista». Siempre hay maneras diferentes de percibir algo, y «volviendo a enmarcar» una experiencia tenemos muchas más opciones sobre cómo reaccionar ante las cosas de la vida. Recuerde, los que tienen éxito no ven las cosas en términos de bueno o malo, sino de resultados. El resultado es un hecho, no nuestra respuesta emocional a ello. Nuestra respuesta es nuestra *elección*.

A un nivel práctico de trabajo, esta clase de pensamiento es valioso, ya que qué es un emprendedor, pregunta Robbins, sino alguien que ve los recursos disponibles a través de otros lentes, reenmarcándolos para que se conviertan en algo nuevo y valioso. Un emprendedor es alguien experto en reenmarcar.

Para apreciar la PNL tenemos que apreciar que, incluso aunque nos consideremos una persona o quizás un alma, nuestro cerebro sigue operando como una máquina. En contraste a la terapia «profunda», como el psicoanálisis, la PNL sostiene que el cambio ocurre en un instante. En la física cuántica, señala Robbins, las partículas no cambian lentamente y se desarrollan con el tiempo, sino que hacen saltos cuánticos. Empecemos a pensar en nuestro cerebro de una manera impersonal; es nuestro sirviente para programar lo que queramos conseguir, nuestros más altos objetivos y vivir según nuestros valores más elevados.

Los grandes objetivos producen acción

Robbins usa una cita bíblica para explicar el poder de la vida y de la muerte de los objetivos de calidad: «Donde no hay visión, la gente perece» (Proverbios, 29:18).

El cerebro y el sistema nervioso funcionan de una manera que significa que tendemos a vivir según las imágenes privadas de la vida que llevamos con nosotros mismos. Sea lo que sea que le pidamos a la vida, es más probable que lo consigamos. Robbins sugiere: «la gente no es perezosa. Simplemente tienen objetivos impotentes».

Una noche, después de un seminario, se encontró a un vagabundo que le pidió una moneda. Aunque tenía más dinero, eso es exactamente lo que le dio, diciéndole: «La vida te dará lo que le pidas».

Quizás esto fue de alguna manera mezquino, pero la anécdota ilustra un principio poderoso. Si pedimos mucho éxito y alegría, probablemente lo conseguiremos. No pidamos nada en particular, y conseguiremos aquello que la vida nos arroje. Seamos precisos en nuestro lenguaje diario, pero especialmente en lo que respecta a los objetivos. Usemos lo que Robbins denomina el «poder de la precisión», ya que el lenguaje moldea el pensamiento y éste moldea la acción.

La magia de la compenetración

Todos los que tienen éxito saben cómo compenetrarse. Han construido maneras de ponerse en la piel de la persona que se encuentran, por lo que el encuentro tendrá un valor auténtico. Algunas personas se pasan la vida desarrollando sus habilidades

interpersonales, pero hay habilidades de compenetración que tienen el mismo efecto y que podemos aprender en unos minutos, si nos tomamos la molestia.

La idea de Robbins es que podemos convertirnos en personas persuasivas más fácilmente estableciendo acuerdos que a través de la competición. La competición es uno de los muchos modelos que tenemos en el cerebro que dejamos que actúe sin pensar realmente en si lo podríamos reemplazar por algo más efectivo. La ruta al poder ilimitado es buscar continuamente una manera diferente y mejor de hacer algo. Si nos agarramos a las mismas técnicas, siempre obtendremos los mismos resultados. Ésta es una idea fundacional de la PNL, pero Robbins la explica bien.

Comentarios finales

Escrito cuando Ronald Reagan era presidente, algunas de las referencias de «Unlimited Power» están algo caducas, pero incluso el estudiante de éxito curtido entenderá por qué Robbins es el gurú número 1 mundial de la motivación. El libro es menos refinado que el que hizo después, «Awaken the Giant Within» (Despertar al gigante interior), pero es destacable por el hecho de que Robbins lo escribió cuando sólo tenía 25 años. Poniendo todo lo que sabía, hizo el primer borrador en menos de 1 mes.

Si usted ha tenido poca experiencia con la PNL, es una gran introducción a algunos de los conceptos y técnicas, incluyendo el modelado. Una de las grandes ideas de Robbins es: «No importa cuán desagradable sea nuestro mundo, si podemos leer sobre lo que han conseguido otras personas, podemos crear las creencias que nos permitirán tener éxito». La aparente inocua actividad de leer historias de éxito de gente a la que admiramos, aportándonos siglos de experiencias vitales, ha sido el trampolín de mucha gente ilustre.

La fortuna no grita ni nos llama haciendo señas, sino que deja pistas para aquellos que estén interesados. Aunque, como señala Robbins, el poder ilimitado no es nuestro hasta que desarrollemos la habilidad de la *acción*. Su libro es tan bueno como punto de partida como cualquier otro para ayudarnos a llegar a ser una persona distinguida; esto es, alguien que actúa.

Anthony Robbins

Robbins, de cuarenta y pocos años, creció en Los Ángeles en circunstancias modestas. Se ganó una gran reputación como excelente vendedor, vendiendo entradas a eventos motivacionales, y su primer mentor fue el gurú Jim Rohn. Al descubrir la PNL en 1983, Robbins viajó por Estados Unidos alardeando de que podía curar a la gente de sus fobias

en 15 minutos. Durante un tiempo fue compañero de John Grinder, uno de los fundadores de la PNL.

Robbins es más conocido por sus seminarios de fin de semana que incluyen participantes que caminan sobre camas de carbón caliente. Ha trabajado con IBM, AT&T, American Express y el ejército estadounidense, así como con equipos deportivos y atletas olímpicos, y ha sido asesor personal de Bill Clinton, Mikhail Gorbachev y André Agassi.

Su fundación dirige programas para ayudar a ancianos, jóvenes, vagabundos y encarcelados. Robbins vive en California con su mujer y sus hijos.

2002

La manera de liderar de Eleanor Roosevelt

«Es cierto que soy fundamentalmente optimista, y congénitamente una persona con esperanza. No creo que el bien conquiste siempre al mal, porque he vivido mucho tiempo en el mundo y he visto que no es cierto... no me hago ilusiones, no es eso lo que me hace ser una mujer optimista. Una y otra vez he visto, bajo las circunstancias más improbables, que el hombre puede rehacerse a sí mismo, que incluso puede rehacer su mundo si se preocupa lo suficiente por intentarlo.»

Eleanor Roosevelt, *Se aprende viviendo*

En resumen

Uno de los deberes de un líder es motivar a las personas que no son capaces de avanzar por sí mismas.

Lecturas adicionales

Warren Bennis, *Cómo convertirse en un líder* ([Pág. 30](#))

Abraham Lincoln (por Donald T. Phillips), *Lincoln sobre el liderazgo* ([Pág. 218](#))

Nelson Mandela, *La larga marcha hacia la libertad* ([Pág. 230](#))

Robin Gerber

Eleanor Roosevelt fue una de las personas más admiradas del siglo XX, y apareció en la portada de la revista *Time* tres veces. Ahora pensamos en ella como una fuerza vital en el gobierno de su marido, protectora de los desposeídos y una mujer de Estado en las Naciones Unidas, pero las primeras cuatro décadas de su vida las pasó en el anonimato, vivía según las esperanzas de la gente que la rodeaba y actuaba plenamente de acuerdo con su clase y sus orígenes. Su historia es interesante precisamente porque no era muy ambiciosa ni orientada a conseguir muchas cosas, pero con el tiempo y las circunstancias sí llegó a serlo.

El libro de Gerber, «Leadership the Eleanor Roosevelt Way: Timeless Strategies from the First Lady of Courage» (La manera de liderar de Eleanor Roosevelt: estrategias de la Primera Dama del Valor), no es una biografía completa de «ER», pero rastrea algunos de los momentos clave de su vida para ilustrar cómo llegó a liderar y por qué inspira a una nueva generación.

De huérfana a joven madre

Anna Eleanor Roosevelt nació en una sociedad de clase alta neoyorquina en 1884, con el futuro presidente Theodore Roosevelt como tío. Su madre Anna era una belleza de la sociedad que se mostraba fría con su hija. Su padre, Elliot, adoraba a Eleanor, y ella a él. Era un hombre popular pero tenía problemas con la bebida.

Mientras Elliot estaba en una clínica de desintoxicación, Anna se puso enferma y murió de difteria. Seis meses más tarde, el hermano de cuatro años de Eleanor murió. Habiendo sucumbido a la depresión, las drogas y el alcohol, Elliot también murió unos meses antes del décimo cumpleaños de Eleanor. Él era el centro de su mundo y se quedó destrozada. Como sugiere Gerber, esta infancia dolorosa fue básica para su personalidad y sus logros.

Después de estar en un internado en Inglaterra, Eleanor volvió a Estados Unidos y antes de cumplir 21 años se casó con el garboso Franklin Delano Roosevelt («FDR»), un

primo lejano. Durante los 12 años siguientes, Eleanor fue una esposa solícita y una madre devota, dio a luz a seis hijos, uno de los cuales murió siendo niño. La familia vivía en Hyde Park, en la casa familiar de Franklin en Nueva York, y la joven Eleanor tuvo que vivir sin quejarse bajo el mando de su suegra, Sara Delano.

Mientras Franklin se convertía en senador, el estallido de la Primera Guerra Mundial le dio a Eleanor la oportunidad de salir de la jaula dorada y hacer trabajos como voluntaria para el ejército estadounidense. Como recién secretario asistente de la Marina, bajo el mando de Woodrow Wilson, su marido pasaba mucho tiempo fuera de casa.

Fuera de la crisálida

Tras 13 años de matrimonio, el mundo se le vino abajo a Eleanor cuando descubrió que FDR tenía una aventura con su secretaria. Destrozada una vez más, salió de un período de luto y reflexión con la decisión de continuar con el matrimonio. Tal y como dice Gerber, «eligió la vida» y siguió adelante. En su libro «You Learn By Living» (Se aprende viviendo), Eleanor escribió:

«El valor es más estimulante que el miedo, y a largo plazo es más fácil. No hemos de convertirnos en héroes de la noche a la mañana. Sólo un paso cada vez, encarando las cosas que van viniendo, viéndolas no tan espantosas como parecen, sino descubriendo que tenemos la fuerza para controlarlas.»

Este valor se puso a prueba de nuevo en el verano de 1921, cuando la familia estaba de vacaciones en su casa de Maine. Franklin había estado nadando y esa noche se encontraba cansado. Al día siguiente no podía mover sus piernas. Tenía la polio, y nunca más volvería a caminar bien.

Eleanor desarrolló una nueva y distinta identidad, creó su propio círculo de amistades y se deshizo de la influencia de su suegra. Ya en la cuarentena, descubrió su «pasión principal»: temas de reformas sociales. No hacía mucho que las mujeres tenían derecho a voto, y Eleanor se implicó en organizaciones para hacer oír la voz de las mujeres. Se hizo construir un retiro, Val-Kill, donde podía entretener a sus amistades y hacer reuniones, y en 1926 empezó a enseñar historia y clases gubernamentales en la Todhunter School para chicas en Nueva York, que había comprado con unos amigos. El liderazgo implica estar abierto a las novedades, señala Gerber, y en estos años ER buscaba con afán experiencias y gente fuera de su círculo establecido.

En 1928, FDR fue elegido gobernador de Nueva York, y la campaña de Eleanor para el voto de las mujeres fue un factor importante en la victoria. En la carrera presidencial, 4 años después, Eleanor y su equipo, que coordinaba un ejército de mujeres, fueron clave en el aumento del apoyo femenino a los Demócratas. FDR seguiría al frente de la nación

durante el increíble período de 12 años, llevando a la pareja a través de la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y tres elecciones más.

La Primera Dama de Estados Unidos

ER dio la primera conferencia de prensa que había dado nunca una mujer del presidente, y admitió sólo a mujeres. Publicó un libro de corte feminista, «It's Up to Women» (Depende de las mujeres), que se vendió bien y fue clave en el nombramiento de la primera mujer miembro del gabinete, Frances Perkins, como secretaria de Trabajo. Una primera dama activa y enérgica era algo nuevo, y ER recibió muchas críticas y mote del tipo «Eleanor en todas partes». Pero supo endurecer la piel; una de sus frases era: «una mujer es como una bolsa de té. Nunca se sabe lo fuerte que será hasta que está en agua caliente».

Eleanor se convirtió en «los ojos y los oídos» de FDR, haciendo visitas al país para ver la dolorosa pobreza y el paro que había abrumado a la nación. Su deseo de conectar con las amas de casa, mineros, soldados y granjeros apurados, de hacer amistad con los americanos judíos y de color, la harían parecer una doliente a sus oponentes y una traidora a los de su clase, pero su olfato para detectar el sufrimiento y la opresión la convirtieron en una figura muy querida entre la gente normal. Era capaz de simpatizar en vez de simplemente ofrecer una simpatía impostada.

ER dio pleno apoyo a las mejoras en las leyes laborales y contribuyó a la fundación del movimiento de los derechos civiles para abolir los linchamientos que aún tenían lugar en el Sur. Disfrutaba invitando a afroamericanos importantes a la Casa Blanca. Cuando su amiga Marian Anderson, la gran contralto americana, intentó reservar un concierto en Washington DC en una sala propiedad de las Hijas de la Revolución Americana, esa organización WASP (White, Anglosaxon, Protestants)², no quiso que hubiese una actuación de negros. Como protesta, Eleanor (miembro desde hacía tiempo de esa asociación) se dio de baja y ayudó a organizar un gran concierto para Anderson en el Lincoln Memorial. Los electores afroamericanos que Eleanor les quitó a los Republicanos, señala Gerber, se quedarían con los Demócratas durante el resto del siglo.

La primera dama del mundo

Tras la muerte de FR mientras estaba en el cargo en 1945, Eleanor se quedó sola. El presidente Truman le ofreció la oportunidad de unirse a la delegación americana en la primera reunión de las Naciones Unidas. Fue con una gran turbación, y se le ofrecieron responsabilidades para ayudar a desarrollar la Declaración Universal de los Derechos

Humanos. Su trabajo de difundir la Declaración, que el Secretario General de las Naciones Unidas, el General U Thant describió como «la Magna Carta de la humanidad», es quizás su mayor logro.

En la década de 1950 se convirtió en embajadora especial del gobierno estadounidense, visitó muchos países en Oriente Próximo y Asia y creó una enorme buena reputación. ER superó las sospechas de los motivos americanos porque ella dejó claro que los viajes eran como oyente, no para predicar. Estos viajes, y la impresión que dio de ser «una amiga de la humanidad» en vez de simplemente una portavoz de América, le dieron el sobrenombre de «primera dama del mundo». En otro testamento a sus valores liberales, luchó contra la caza de brujas llevada a cabo por el senador Joseph McCarthy en el comité de actividades antiamericanas para identificar a supuestos comunistas.

En sus últimos años continuó con la campaña a favor del partido Demócrata, apoyando a Adlai Stevenson y luego a John F. Kennedy, y también tuvo un programa de televisión, «Prospects for Mankind» (Porvenir para la humanidad). Cuando Martin Luther King fue encarcelado en 1962 por oponerse a la política segregacionista, ER convenció a Robert Kennedy, el Ministro de Justicia, de que se retiraran los cargos. Murió ese mismo año.

Comentarios finales

Si la señal de un gran líder es la habilidad de crear otros, Eleanor Roosevelt, sin duda, lo logró, fomentando el liderazgo de las mujeres dentro y fuera de Estados Unidos y aportando la inspiración a los líderes afroamericanos.

Mientras su marido era un comandante en jefe con la habilidad de cambiar millones de vidas a su voluntad, ella tenía una columna diaria en un periódico sindical, «My Day». Y sin embargo, esta escritura, sumando cada uno de sus días realmente completos, fue muy influyente y se convirtió en una plataforma para sus puntos de vista políticos. Sin poderes formales, su liderazgo sobre algunos temas vino del poder de persuasión, y su viaje de tímida madre a maestra de debates en las Naciones Unidas es muy destacable.

El libro de Robin Gerber es diferente a otras obras sobre Eleanor Roosevelt porque intenta aplicar las lecciones de su vida a las mujeres de hoy en día. Entreteje la historia de ER con las actuales experiencias de mujeres contemporáneas, y aporta muchos consejos sobre los mentores, el trabajo en equipo y hablar en público, entresacados de la vida de ER. Aunque se puede encontrar una biografía completa o algunas de las obras de ER, que pueden ser más satisfactorias, lo que merece la pena de la obra de Gerber es que es una introducción al tema de fácil lectura, que atrae a una nueva generación de admiradores que desean saber por qué inspiró a tanta gente. Rompiendo el molde de

muchas maneras, líderes actuales como Hilary Clinton están en deuda con ella.

Robin Gerber

Gerber es actualmente profesora en la Academy of Leadership (Academia de liderazgo), en la Universidad de Maryland, donde da cursos sobre mujeres y política. En su currículum está el haber pertenecido a un grupo de presión en Washington y fue profesora de liderazgo de mujeres, ha trabajado con el Comité Demócrata Nacional, las Naciones Unidas y el Estado de Nueva York. Publica sus columnas en el *USA Today* y otros periódicos.

«Leadership the Eleanor Roosevelt Way» incluye un prefacio de James McGregor Burns, autor del primer trabajo «Leadership» (Liderazgo).

2. Protestantes, blancos, anglosajones. (N. del T.)

1959

La magia de pensar a lo grande

«Tenga fe a lo grande. El tamaño de su éxito está determinado por el tamaño de su fe. Piense en objetivos pequeños y espere objetivos pequeños. Piense en grandes objetivos y obtendrá un gran éxito. ¡Recuerde esto también! Las grandes ideas y los grandes planes a menudo son más fáciles (sin duda, no más difíciles) que las pequeñas ideas y los planes pequeños.»

En resumen

Buena parte de la diferencia entre el fracaso y el éxito yace en lo que creamos que tenemos derecho a conseguir, así que quizás vale la pena pensar a lo grande.

Lecturas adicionales

Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas* ([Pág. 36](#))

Claude M. Bristol, *La magia de creer* ([Pág. 56](#))

Napoleon Hill, *Piense y aumente su riqueza* ([Pág. 170](#))

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

David J. Schwartz

Piense en personas que ganen cinco veces más dinero que usted. ¿Son cinco veces más listas que usted? ¿Trabajan cinco veces más duro? Si la respuesta es no, entonces la pregunta es: «¿Qué tienen que yo no tenga?». En un libro que ha vendido varios millones de ejemplares, David Schwartz sugiere que el factor principal que nos separa de ellos es que piensan cinco veces más a lo grande. Todos somos, más de lo que nos damos cuenta, el producto del pensamiento que nos rodea, y la mayor parte de este pensamiento es pequeño, no grande.

Mucho espacio en la cumbre

En el transcurso de la investigación para «The Magic of Thinking Big» (La magia de pensar a lo grande), Schwartz habló con mucha gente que había llegado a la cumbre en su campo. En vez de conseguir respuestas detalladas, le dijeron que el factor clave en el éxito personal era simplemente desearlo. Más que haber «demasiados jefes y no suficientes indios», lo cierto es lo opuesto. Algunas personas eligen liderar, otras seguir. El éxito no es básicamente una cuestión de circunstancias o talento natural o incluso la inteligencia: es una elección.

De los muchos pequeños comentarios y consejos que nos han hecho a lo largo de la vida, quizás inconscientemente hemos escrito un diario de las cosas que podemos o no podemos tener, la persona que podemos o no podemos ser. Estos trazos de pintura quizás nos los han aplicado gente que nos quiere mucho, pero el resultado es que no es nuestro cuadro. «The Magic of Thinking Big» intenta mostrar que de hecho el lienzo en el que trabajamos es vasto. Schwartz aporta la cita acertada de Benjamin Disraeli: «La vida es demasiado corta para que sea pequeña». Debemos agrandar nuestra imaginación de nosotros mismos y actuar sobre ella.

«Pensar a lo grande» funciona en relación a los objetivos de nuestra carrera, la seguridad financiera y las grandes relaciones, pero es más significativo que todo eso. Se nos desafía a vernos con una luz más brillante, a tener un concepto más grande de la vida. Es una elección que no es más difícil que la elección de seguir haciendo lo que

hacemos, trabajando en las sombras.

Quizás sintamos que algunas de las ideas y sugerencias son de alguna manera obvias o básicas comparadas con obras sobre el éxito más recientes, pero, igual que los otros viejos clásicos sobre el éxito, «The Magic of Thinking Big» contiene mensajes simples y poderosos que no caducan.

La silenciosa ruta hacia el éxito

El libro de Schwartz trata básicamente de «salir adelante», con una buena dosis de atención dedicada a incrementar nuestros ingresos exponencialmente, haciendo que ese sueño se haga realidad, y dando a nuestros hijos una educación de primera clase. Nos dice cómo pensar, observar y sentirnos «importantes»

¿Se trata simplemente de un producto soso de la década de 1950 de una sociedad consumista orientada a conseguir cosas? Bueno, tiene algunos pasajes divertidos sobre trasladarse del propio «apartamento de mala muerte» a una «nueva casa agradable en un suburbio». Los lectores presumiblemente continúan sintiéndose atraídos por sus promesas materialistas, pero la paradoja del mensaje de Schwartz es que para conseguir los resultados materiales debemos conocer los no materiales; esto es, debemos invertir un tiempo solos con nuestros pensamientos. Las decisiones que llegan en una soledad buscada, dice, suelen ser 100% correctas. La acción echa fuera el pensamiento, mientras que los líderes se reservan un tiempo de soledad para llamar a su supremo poder de pensamiento.

La fe lo es todo

No hay nada místico en el poder de la fe, pero debemos diferenciar entre simplemente desear y creer de verdad. La duda atrae «razones» para no tener éxito, mientras que la fe encuentra los medios para hacer el trabajo. Una vez Schwartz entabló conversación con un aspirante a escritor de ficción. Cuando apareció el nombre de un autor de éxito, el aspirante a escritor dijo rápidamente, «pero yo nunca lo podría igualar; no juego en su liga». Schwartz conocía al escritor en cuestión, y señaló que no era ni muy inteligente ni muy perspicaz, simplemente tenía mucha confianza en sí mismo. Ese escritor en algún momento decidió creer que estaba entre los mejores, así que actuó de esta manera.

La mayoría de nosotros cree que el resultado de un suceso es el mejor indicador del éxito que tenemos, y sin embargo lo más probable es que los sucesos reflejen nuestro nivel de confianza. En palabras del propio Schwartz: «La fe es el termostato que regula lo que conseguimos en la vida». Giremos el termostato hacia arriba y seamos testigos de

los resultados.

«Excusitis», la enfermedad del fracaso

Nunca dependa de la suerte para conseguir lo que quiere. La única vacuna contra la «excusitis», como Schwartz lo denomina («más conocido como la enfermedad del fracaso»), es la propia fe consciente. Schwartz sabía que cuando tropezamos con algún problema serio es probable que nuestros pensamientos se encojan a su medida normal, y sin embargo éste es exactamente el momento crucial para no hacerlo. Los campeones deportivos no se rinden cuando, en el transcurso de un partido, están perdiendo. En vez de recriminarse a sí mismos, recuerdan que son campeones. El gran tenista Boris Becker les dice a otros tenistas emergentes que el talento no es suficiente: debemos caminar, hablar y pensar como campeones.

Seguir siendo grande

Aunque se dice que dominar un gran vocabulario es un gran determinante para tener éxito, lo que realmente cuenta es el efecto que nuestras palabras tienen en cómo pensamos en nosotros mismos. En vez de intentar usar grandes palabras, dice Schwartz, usemos un lenguaje positivo y veamos cómo transforma nuestro humor y la percepción que tenemos de los demás. No nos veamos simplemente en términos de qué aspecto tenemos ahora. Puede que tengamos un coche viejo, un apartamento oscuro, deudas, estrés laboral y un niño que llora, pero realmente no son un reflejo de nosotros, ya que estamos trabajando en la visión de lo que seremos dentro de 2 años. Concéntrese en sus ventajas y en cómo las desplegamos para cambiar la situación, y evite enfangarse en recriminaciones mezquinas. Absorber los golpes es una cualidad de la grandeza.

Schwartz también nos recuerda que cada gran éxito se crea paso a paso; por lo tanto, es mejor medirnos con respecto a los objetivos que nos hemos marcado, en vez de compararnos con los demás.

Mejorar la calidad de nuestro entorno

O, como dice Schwartz, «vaya en primera clase». Esto no significa que adquiramos siempre el billete más caro, sino dejarnos aconsejar por la gente triunfadora, y no darles a los celosos la satisfacción de vernos tropezar. Debemos compartir nuestro tiempo con aquellas personas que piensan a gran escala y son generosos en su amistad. Después de

un tiempo, el nivel de lo que consideramos que es posible quizás aumente. La gente hace valoraciones sobre nosotros, nos guste o no, y el valor que el mundo nos da encaja con el que nos damos a nosotros mismos.

Schwartz tiene muchos otros consejos útiles sobre cómo pensar y actuar para tener éxito, respaldados por algunos casos, como éstos:

- No espere hasta que las condiciones sean perfectas antes de empezar algo. Nunca lo serán. Actúe ahora.
- El empeño no es garantía de éxito. Combine el empeño con la experimentación.
- Los objetivos, una vez están en el subconsciente, aportan energía y una guía invisible para corregir la acción.
- ¡Camine un 25% más rápido! La gente corriente camina de manera corriente.

Comentarios finales

Esta obra incondicional de la literatura del éxito fue escrita en la edad dorada de la sociedad industrial americana de la posguerra. Se centra en las ventas, la producción, los ejecutivos y conseguir un gran trabajo en una buena empresa. Puede que sea producto de su época, pero también la trasciende. «The Magic of Thinking Big» ha valido literalmente su peso en oro (la edición de tapa dura) para mucha gente. Es uno de los mejores de la literatura de éxito en recomendar liberarse de las limitaciones autoimpuestas, de reconsiderar nuestra idea de lo que es posible.

Schwartz argumenta que el deseo de éxito empieza con la voluntad de encontrar las herramientas que pueden proporcionárnoslo. Sorprendentemente, aunque a nadie le gusta arrastrarse en la mediocridad, no todo el mundo está seriamente interesado en encontrar y utilizar estas herramientas. Tener pensamientos más grandes es una especie de magia, ya que el esfuerzo invertido es pequeño comparado con los resultados a largo plazo.

En la década de 1890, una persona llamada Gottlieb Daimler dibujó una estrella de tres puntas en una postal para su familia y al lado escribió, «Un día esta estrella brillará en mi trabajo». Fue el cofundador de Daimler Motoren Gesellschaft, ahora DaimlerChrysler. Grandes logros como éste demuestran la afirmación de Schwartz de que una persona se mide mejor por el tamaño de sus sueños.

David J. Schwartz

El desaparecido David Schwartz era profesor en la Georgia State University, Atlanta, y fue considerado una autoridad en la motivación en Estados Unidos. También fue

presidente de Creative Educational Services, una consultoría especializada en el desarrollo del liderazgo.

Otros de sus libros son: «The Magic of Getting What You Want» (La magia de conseguir lo que queremos), «The Magic of Thinking Success» (La magia de pensar el éxito) y «The Magic of Selling» (La magia de vender).

1940

La puerta secreta hacia el éxito

«Nuestra gran oportunidad y el gran éxito normalmente se deslizan dentro, cuando menos lo esperamos. Hemos de dejar el tiempo suficiente para que actúe la gran ley de la atracción. Nunca hemos visto un imán preocupado y ansioso. Está allí de pie y no se preocupa por el mundo, porque sabe que las agujas no pueden evitar saltar hacia él. Las cosas que deseamos debidamente acaban llegando cuando hemos soltado el embrague.»

En resumen

Disuelva los muros alrededor de su éxito mediante esperanzas positivas. Confíe finalmente en Dios para su prosperidad.

Lecturas adicionales

Catherine Ponder, *Las leyes dinámicas de la prosperidad* ([Pág. 252](#))

Florence Scovel Shinn, *El juego de la vida y cómo jugarlo, 50 Clásicos de autoayuda*

Wallace D. Wattles, *La ciencia de hacerse rico* ([Pág. 322](#))

Florence Scovel Shinn

Jericó parecía como una fortaleza impenetrable para los israelitas, una ciudad amurallada que contenía una buena cantidad de tesoros que los separaban de la Tierra Prometida. Habían pasado décadas en el desierto y estaban descontentos. Sin embargo, Dios le dice a Josué que, si hacen sonar sus trompetas de una manera en concreto y lanzan un gran grito al unísono, la ciudad será suya. Sorprendentemente, funciona; entran y Jericó es conquistada con facilidad.

Todas las historias bíblicas poseen segundos o metafísicos significados, dice Florence Scovel Shinn. «Jericó» es simplemente el éxito que quizás sintamos que se nos ha negado, pero está más cerca de ser nuestro de lo que creemos. Es posible que sin saberlo hayamos construido un muro alrededor de nuestro éxito, que caerá una vez hayamos comprendido ciertas cosas.

Esperar lo mejor

Si llevamos años persiguiendo implacablemente un sueño sin muchos resultados aparentes, a menos que tengamos una fortaleza mental inusual, el resentimiento y la envidia habrán empezado a comérsenos. Esta perspectiva puede sabotear nuestro éxito justo cuando estamos cerca de conseguirlo.

Scovel Shinn dedicó su vida a ayudar a la gente a reconocer el vínculo entre sus actitudes y su nivel de felicidad. Un estado relajado de expectación, enseñaba ella, es la mejor mentalidad para atraer el éxito a nuestras vidas. A veces, la intensidad de un deseo de hecho puede alejar las cosas que son buenas para nosotros porque sugiere una fe que tenemos sólo en nosotros y no en el poder más elevado que nos ha creado. Pocas personas entienden la ley del éxito, que si se siente profundamente, incluso las más ardientes ambiciones y deseos se cumplen más fácilmente *permitiendo* que se cumplan (un caso de «ajustar y olvidar»).

Es duro para la persona con determinación aceptar la sugerencia bíblica de «No tengas pensamiento para el día siguiente». En vez de perseguir alocadamente algo noche

y día, es mucho más eficiente tener un conocimiento relajado de que lo que queremos conseguir nos empuja hacia ello. Tengamos claro lo que queremos y tengamos también la fe de que acabará por llegar. Empleemos lo que ella llama la ley oculta de la indiferencia: «Nuestros barcos vienen por encima de un mar despreocupado». Todos hemos observado que el éxito tiene su propio marco temporal y a menudo viene silenciosamente, cuando menos lo esperamos.

Prepararse para cosas buenas

Aunque es bueno cambiar nuestra perspectiva para esperar buenas cosas, también debemos *prepararnos* para ellas.

Podemos leer tanto como queramos sobre el pensamiento de la prosperidad y hacer afirmaciones, pero esto es sólo «fe de salón», dice Scovel Shinn, a menos que actuemos de manera próspera en la vida real. Explica la historia de una mujer que quería enviar a sus dos hijas a la universidad, pero no tenía el dinero necesario. Sin embargo, en contra de las objeciones de su marido de que la idea era una locura, ella siguió adelante con los planes para matricularlas, declarando que «algo bueno imprevisto» ocurriría. Y así fue, un pariente rico le envió una suma de dinero que cubría todos los gastos de la educación de las chicas.

La duda, las preocupaciones y vivir en el pasado sólo apuntala los muros alrededor de nuestra Jericó. La vida posee una manera de dar forma a nuestras esperanzas, sean buenas o malas, dice Scovel Shinn, por lo tanto dejemos que nuestros pensamientos y nuestras acciones se expresen de manera relajada y con una fe inquebrantable.

Intuición

Aunque Scovel Shinn describe la oración como «telefonear a Dios», dice que la intuición es que «Dios nos telefona a nosotros».

Algunas personas razonan de manera cuidadosa, confiando sólo en su intelecto para solucionar los problemas. «Valoran y miden la situación como si de comestibles se tratara», pero las soluciones a las que llegan están lejos de ser perfectas. ¿Cuántas veces hemos deseado seguir la corazonada que teníamos sobre algo? En Navidad se puede llenar una casa de regalos, pero parece que ninguno es el adecuado para el que lo recibe. El consumo sin la intuición acaba siendo un despilfarro. Scovel Shinn afirma que pedir consejo «siempre nos ahorra tiempo y energía y a menudo una vida de miseria». La intuición parece magia, ya que tiene el poder de la Infinita Inteligencia detrás. «A menos que la intuición construya la casa, los que la construyen trabajan en vano.»

Muchos de los grandes logros han sido guiados por la intuición. Scovel Shinn menciona a Henry Ford, que nunca se rindió ante el sentimiento de que el coche de motor podría ser para todo el mundo. A pesar de su jefe y su padre, que lo consideraban una idea de locos, él perseveró, escuchando sólo la voz de su interior que le decía: «Hazlo». Cuando lleguemos a una bifurcación en la carretera, sigamos la voz de la intuición. Si el papel de Dios es proporcionarnos corazonadas, el nuestro es estar despiertos para cazarlas y no malgastarlas.

Aligerar peso

Muchas veces en nuestra vida nos sentiremos abrumados. Éste es el momento perfecto para poner en práctica la fe sobre los temores.

Una mujer acudió a Scovel Shinn con un montón de problemas en su vida, y le dijo simplemente: «Deja que Dios ajuste la situación». La mujer se acogió a la fe, imaginando que la situación ya no estaba bajo su control, y las cosas se aclararon con rapidez. Intentemos ajustarlo todo nosotros mismos e inevitablemente perderemos los papeles; lo que consideramos difícil, por supuesto no es nada para Dios. La fe perfecta conduce a resultados perfectos.

Es más fácil tener fe en las cosas que nos importan menos, pero los auténticos éxitos vienen cuando confiamos en las grandes cosas. ¿Cómo podemos recordar que hemos de apuntalar esta confianza cuando la necesitamos? Si empezamos a dudar, dice Scovel Shinn, digámonos a nosotros mismos: «sus caminos son ingeniosos, sus métodos son seguros». Dejemos que Dios cargue con el peso.

Abundancia

«The Secret Door to Success» cuenta la historia de un obispo que estaba de visita en un convento francés, que cada día alimentaba a muchos niños. Sin embargo, se había quedado sin dinero y las monjas estaban desesperadas. Sosteniendo un simple trozo de plata, una de ellas le dijo al visitante que eso era todo lo que les quedaba para comprar comida y ropa para los niños.

El obispo le pidió la moneda y la monja se la dio.

Rápidamente la tiró por la ventana, diciendo: «ahora confiemos completamente en Dios». Poco después, llegó gente con regalos, comida y dinero.

¿La moraleja? No tenemos que tirar nuestro dinero o cerrar nuestra cuenta corriente, pero no *dependamos* del dinero que tenemos. Cuando nos sintamos «apurados»,

recordemos: «Dios es la fuente de mis suministros». No necesitamos saber exactamente cuándo nos llegarán las cosas; no limitemos los canales por los que podamos recibir. La única advertencia es que deberíamos pedir lo que es nuestro por «derecho divino».

Mucha gente consigue la riqueza pero la pierden con rapidez, porque fue «cogida», no dada. Para seguir siendo los propietarios de nuestras inversiones, hemos de recordar que son una manifestación de Dios por la que debemos estar agradecidos. Scovel Shinn recuerda un viejo proverbio árabe: «Lo que Alá ha dado no puede disminuirse». Si resulta que perdemos dinero, no nos frustremos, Dios pronto nos aportará nuevas oportunidades.

No subestimemos el poder de las palabras a la hora de ganar o perder dinero, dice Scovel Shinn, ya que «nuestro mundo es un mundo de ideas cristalizadas, palabras cristalizadas». Las personas que sólo hablan de lo que les falta al final acaban con poca cosa. «No podemos entrar en el Reino de la Abundancia lamentándonos de lo que tenemos». En vez de eso, entraremos si somos cada vez más conscientes de la abundancia del mundo; nunca podemos tener un sentimiento de escasez, sabiendo la verdad de la frase «El Señor es mi Pastor; nada me faltará» (Salmos 23:1).

Comentarios finales

La mayoría de la gente se rinde justo antes de que algo importante esté a punto de ocurrirles. El éxito es un sistema, sostiene Scovel Shinn, en el que el valor y la perseverancia son elementos importantes. Una amiga la llevó una vez a un parque de Nueva York para ver amanecer, y ella encontró esta simple cosa una maravillosa experiencia. Quizás estamos tan acostumbrados a nuestros hábitos y patrones diarios que la rutina nos ha desgastado. Dejemos de ser conscientes de las oportunidades que surgen al estar plenamente inmersos en el presente, y dejaremos de esperar grandes cosas.

Si hay un mensaje general en «The Secret Door to Success» es que debemos evitar sentirnos abrumados por la vida y darnos cuenta de que hay algo más grande que nosotros que desea cargar con los pesos. Es un hecho simple constatar que constantemente «nos dejamos engañar por la oscuridad antes de que amanezca». Si podemos vivir gracias a la fe en vez del miedo, habremos encontrado la puerta secreta de Scovel Shinn.

Florence Scovel Shinn

Florence Scovel nació en 1871 en Camden, Nueva Jersey, hija de un abogado. Se educó en Filadelfia y acudió a la academia de Bellas Artes de Pensilvania de 1889 a 1897,

donde conoció a Everett Shinn (1876-1953), un pintor muy conocido. Se casaron después de graduarse y se trasladaron a Nueva York para seguir con sus carreras artísticas, viviendo cerca de Washington Square.

Florence se convirtió en una ilustradora de literatura para niños en revistas y libros, y también en profesora de metafísica. Su obra clásica, «The Game of Life and How to Play It» (El juego de la vida y cómo jugarlo) lo editó ella misma en 1925, y le siguió, en 1928, «Your Word Is Your Wand» (Tu palabra es tu varita mágica). «The Secret Door to Success» se publicó poco antes de su muerte en 1940.

2001

El modo de Shackleton

«De repente estaba claro que iban a enfrentarse a un desafío extraordinario para seguir con vida. Los hombres creían que iban a trabajar en un relativo confort en el campo base, o hacer tareas en el barco. En vez de eso, estaban abandonados en una vasta e inestable capa de hielo que era su único refugio a salvo de las profundidades del Mar de Weddell o, incluso peor, las fauces de una ballena asesina o un león marino. Y estaban a 50 bajo cero.»

En resumen

El auténtico líder saca lo mejor de la gente incluso en las situaciones más difíciles.

Lecturas adicionales

Warren Bennis, *Cómo convertirse en líder* (Pág. 30)

Spencer Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso?* (Pág. 196)

Martin Seligman, *Optimismo aprendido, 50 Clásicos de autoayuda*

Margot Morrell y Stephanie Capparell

Sir Ernest Shackleton nunca dirigió un grupo de más de 27 hombres y fracasó a la hora de conseguir la mayoría de sus propios objetivos en las exploraciones. Sin embargo, tal y como destacan Morrell y Capparell en «Shackleton's Way: Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer» (El modo de Shackleton: lecciones de liderazgo del gran explorador antártico), se le había elogiado como uno de los grandes líderes de todos los tiempos.

Shackleton fue elegido para ir en la expedición Discovery en 1902 con el explorador Robert Scott, pero no llegó al Polo Sur por 736 kilómetros porque los hombres estaban afectados por el escorbuto. Seis años después, en su propia exploración, llegó hasta 155 kilómetros del Polo antes de tener que volver. Los exploradores del Polo eran los héroes de esa época, así que incluso este fracaso fue recompensado con el título de Sir otorgado por Eduardo VII.

Scout y Shackleton fueron derrotados por el noruego Roald Amundsen, quien alcanzó el Polo Sur en 1911. Sin embargo, a Shackleton se le ocurrió la idea de ser el primero en atravesar el aún ampliamente inexplorado Antártico a pie, un viaje de 2.880 kilómetros. Con el estallido de la guerra, 1914 no era el mejor momento para ir, pero el gobierno británico permitió que se realizase la expedición. Shackleton tenía talento para reunir dinero para sus aventuras, y adquirió un barco que rebautizó *Endurance* (resistencia), por el lema familiar «Fortitudine Vincimus» (mediante la resistencia conquistamos).

La historia en resumen

El *Endurance* zarpó de Buenos Aires, se dirigió hacia Georgia del Sur y de allí al círculo polar antártico, atravesando 1.600 kilómetros de aguas sembradas de hielo hacia su objetivo: un campo base en el continente antártico, desde el que los hombres empezarían la caminata. Todo iba bien hasta que el *Endurance* quedó atrapado en el hielo «como una almendra en una tableta de chocolate», y no pudo moverse más.

Los feroces vientos y las fuertes corrientes fueron arrastrando al barco hacia el norte durante 10 meses, pero justo cuando el hielo empezaba a ceder, los témpanos de hielo lo atraparon definitivamente. El *Endurance* está irreparablemente dañado y la tripulación se vio obligada a acampar sobre el hielo. Tres semanas más tarde observaron con horror cómo los restos del barco se hundían en el fondo del Mar de Weddell. Eso suponía que deberían pasar varios meses en las heladas capas de hielo, que amenazaba con romperse en cualquier momento. Todo esto sucedía a 1.600 kilómetros de cualquier lugar civilizado, y estaban totalmente aislados. Un desafío no menos importante para Shackleton fueron el aburrimiento y el aislamiento. Si llegaban a sobrevivir, sin duda acabarían enloqueciendo.

Tras varios meses sobre las móviles placas del Mar de Weddell, consumiendo sus raciones, los hombres se percataron de que tendrían que acercarse a tierra firme y llamar la atención de otros barcos si querían seguir con vida. Se deshicieron de monedas de oro, caros instrumentos y libros al hielo, y pudieron rescatar tres pequeños botes salvavidas entre los bloques de hielo, con los que pudieron montar un pequeño campamento.

Llegó el momento en el que sabían que tenían que hacerse camino a través de la inhabitada Isla Elefante, barrida por las tormentas, y lo consiguieron. Era un lugar inhóspito y sabían que sus provisiones de comida se acabarían pronto. Así que Shackleton y un pequeño grupo, en su agujereado bote de madera recorrieron 1.280 kilómetros durante 17 días de un tirón con un frío feroz, atravesando mares tempestuosos, hasta llegar a Georgia del Sur, donde sabían que había una base ballenera. Este viaje, incluyendo olas gigantescas y un huracán, se considera ahora uno de los viajes en bote más legendarios. Pero la mala experiencia no se había terminado: habían llegado a la parte equivocada de la isla y tuvieron que afrontar una caminata helada a través de montañas y glaciares para encontrar la base.

El director de la gente por excelencia

La expedición es de las más famosas por el hecho de que Shackleton no perdió ni un solo hombre, y de hecho todos ellos regresaron con buena salud física y mental. ¿Cómo fue esto posible, en una época en que las muertes horribles por hambre, enfermedades y exposición al frío formaban parte habitual de las exploraciones polares? ¿Cómo pudo el equipo mantener un grado de optimismo y alegría a pesar de sus débiles vínculos y caracteres amargados? Cuando a Lionel Greenstreet, el primer oficial, le preguntaron años más tarde cómo habían sobrevivido cuando tantas expediciones polares habían acabado en desastre, contestó con una única palabra: «Shackleton».

Poseía bravuconería y visión, aunque no era descuidado. La seguridad de los miembros de su equipo estaba por encima de todo. Scott era un hombre de la Marina Británica acostumbrado a la jerarquía y al liderazgo, lo supervisaba todo, y trató a sus

hombres según esas normas. Pero Shackleton creía que su equipo *era* la expedición. Aunque un largo aprendizaje en la marina mercante le había endurecido y le había permitido desarrollar una gran capacidad de liderazgo, estaba sinceramente interesado en la gente y era un adelantado a su tiempo en el hecho de su trato personal con cada miembro de la expedición.

«Flexibilidad» y «trabajo en equipo» se han convertido en términos de dirección trillados, pero en 1914 este enfoque en la dirección era osadamente nuevo, y aunque Shackleton respetó las diferencias entre los marinos, los científicos y los oficiales bajo su mando, intentó crear una atmósfera lo más igualitaria posible. Si había que hacer un trabajo, nadie estaba «por encima» de él. También tuvo un pensamiento avanzado al darse cuenta de la importancia del ejercicio y la relajación: los juegos y otros entretenimientos, además de una cuidadosa agenda de horarios para las comidas, daban un orden al día y mataron el aburrimiento durante los meses en que estuvieron atrapados en el hielo o acurrucados juntos bajo los botes salvavidas volcados del revés.

Shackleton podía ser muy amable si eso contribuía a la armonía del grupo, cuidando a hombres que se sentían enfermos en su propia cabaña y «adulando a los ego-maniacos». Un amigo lo describió como «un vikingo con un corazón de madre», y Shackleton reconocía que su manera de comportarse podía ser muy femenina (había crecido en un ambiente femenino, y era el hermano mayor protector de nada menos que ocho hermanas). Como capitán podía ser duro, pero debido a que cada hombre se sentía valorado, el orden nunca se rompió. Los ambientes polares son una extraña combinación de olla a presión y aislamiento, y los problemas de relación han saboteado expediciones enteras, y sin embargo, durante 2 largos años, el liderazgo de Shackleton nunca fue cuestionado. Aunque pueda parecer poco relevante, parte de las explicaciones eran que él daba tareas a los hombres en las que estuviesen interesados, y les animaba a que se expresaran a través del trabajo. En las largas noches antárticas les hacía escribir y declamar versos, hacían fiestas y les animaba a leer libros de la biblioteca bien surtida que tenían.

Shackleton inspiró tal lealtad, según los autores, porque no deseaba salirse con la suya a toda costa. Veía la vida como un juego serio, pero uno ganaba sólo si se podía ganar «honorable y espléndidamente». Si él hubiese tenido éxito en la planeada travesía a través del Antártico y siquiera un solo hombre hubiese muerto, para él no hubiese merecido la pena.

El optimismo es valor

Los grandes líderes destacan por una calmada sabiduría. Se obtiene a través de la experiencia, obviamente, pero también al acumular activamente una serie de conocimientos. Shackleton amaba la naturaleza y la aventura, pero también los libros.

Había viajado por el mundo en la marina mercante, «pero nada abrió su mente a la amplitud, riqueza y complejidad del mundo como lo hicieron los libros», señalan Morrell y Capparell. Su lectura voraz le había proporcionado un sentido de la perspectiva que demostraría ser crucial en la expedición del *Endurance*.

El lema personal de Shackleton era «el optimismo es el auténtico coraje moral». Aunque sobre el papel el apuro de la expedición parecía extremo, los hombres parecían vivir bajo una feliz ilusión (conjurada por su líder): todo saldría bien y acabarían con vida. Mientras que otros líderes habrían tenido que afrontar el desafío de la rebelión, Shackleton orquestó la vital camaradería que mantenía los ánimos bien arriba. Sabía que la gente optimista tiende a aportar unidad a un equipo, y no le sorprendió más tarde cuando los miembros más pesimistas de la expedición acabaron peor (a pesar de aparentar ser los más resistentes al principio), mientras que los hombres aparentemente más débiles pero más animados crecían.

Cuando un director de escuela posteriormente le pidió al explorador que le diese un mensaje a sus chicos, Shackleton contestó: «ante los problemas, el peligro y la decepción, nunca abandonéis la esperanza. Lo peor siempre puede ser superado». Este ejemplo de lo que Claude Bristol denominó «la magia de creer» (véase [pág. 54](#)) debería recordarse cada vez que nos enfrentamos a un obstáculo; eso es lo que, por encima de todo lo demás, pareció salvar a la expedición de perecer. Shackleton era un psicólogo nato e intentó escribir un libro sobre el aspecto mental de la odisea del *Endurance*, ya que era lo que más le había fascinado.

Comentarios finales

«Shackleton's Way» no pretende ser el relato definitivo de la expedición del *Endurance*. El apasionante «Endurance», de Alfred Lansing, sí que lo es, y existen buenos relatos escritos por miembros del equipo. Lo que Morrell y Capparell dan al lector son las lecciones de un gran líder de una forma fácilmente digerible, lecciones que enfatizan que pueden ser *aprendidas*. Cada capítulo contiene una lista de indicaciones: la manera de Shackleton de «contratar una tripulación destacable» o «crear un espíritu de camaradería», por ejemplo. Los capítulos también están llenos de retratos de líderes contemporáneos cuyas vidas y carreras han sido inspiradas por la de Shackleton.

El libro es claramente una obra de su tiempo, con referencias a cómo Internet está dejando atrás las antiguas maneras de hacer negocios y lo que esto significa para el líder actual, pero la parte intemporal es la identificación de Morrell y Capparell (tras muchos años de estudio) de los secretos del liderazgo forjados bajo las condiciones más difíciles. Resultan útiles para cualquier directivo que tenga personas a su cargo.

El rescate de la tripulación del *Endurance* fue noticia, pero debido a que había una

guerra en marcha y la gente estaba muriendo, la tripulación no fue recibida realmente como héroes, y tras la muerte de Shackleton en 1922 (a los 47 años, en su cuarta expedición a la Antártida) su nombre cayó en un relativo olvido.

¿Por qué ha resurgido el interés por este hombre? Morrell y Capparell describen la expedición como un «fracaso con éxito»; aunque fracasó ampliamente en conseguir sus objetivos, consiguió algo mucho más glorioso: la supervivencia de sus 27 miembros contra todo pronóstico. La historia de Shackleton sólo confirma el cliché de que el viaje a menudo es más grande que llegar al destino, y que la camaradería de los compañeros de viaje siempre es más satisfactoria que los premios.

Margot Morrell y Stephanie Capparell

Margot Morrell se dedicó a estudiar la biografía y personalidad de Shackleton después de conocer la historia del *Endurance* en 1984. Su obra incluye la transcripción de dos de los diarios de los miembros de la tripulación del barco.

En 1988, la periodista económica Stephanie Capparell escribió un artículo para el *Wall Street Journal* sobre la expedición del *Endurance*, con referencias a la investigación de Morrell sobre las habilidades de liderazgo de Shackleton. El artículo hizo renacer el interés por la historia, y un año más tarde ambas empezaron a trabajar en «Shackleton's Way», que ha sido un best-seller. Las dos autoras viven en Nueva York.

2000

La mente millonaria

«Viven en casas encantadoras situadas en vecindarios finos. El equilibrio es su enfoque de la vida. Son económicamente independientes y sin embargo disfrutan de la vida: para ellos no es “todo trabajo, nada de diversión”. Muchos se convierten en millonarios en una generación.»

«Algunos millonarios consideran que el coeficiente intelectual fue un factor clave en sus logros para el éxito, aunque muchos otros opinan todo lo contrario.»

En resumen

**La gente no nace con una mente millonaria.
Es un conjunto de actitudes y conocimientos que cualquier
persona puede adoptar y adquirir.**

Lecturas adicionales

George S. Clason, *El hombre más rico de Babilonia* ([Pág. 84](#))

Benjamin Franklin, *El camino a la abundancia* ([Pág. 134](#))

Robert Kiyosaki, *Papá rico, papá pobre* ([Pág. 202](#))

Sam Walton, *Hecho en América* ([Pág. 314](#))

Thomas J. Stanley

«The Millionaire Next Door» (El millonario de la puerta de al lado) fue el clamoroso best-seller de Thomas Stanley, que mostró al mundo un retrato de lo más inesperado sobre los millonarios norteamericanos. «The Millionaire Mind» (La mente millonaria) es una mirada más atenta y penetrante en la psicología de los millonarios, los factores «suaves» en términos de actitudes y creencias que han proporcionado el éxito económico a estas personas.

Amplió la base de la investigación para abarcar a un grupo de millonarios aún más rico (incluyendo varios «multimillonarios», con una hoja de balances que incluso superaban los 10 millones de dólares). En total, el autor recibió 733 respuestas a sus detallados cuestionarios, y el efecto total del libro es un poco haber sido invitado al salón de 733 personas ricas para tener una charla al calor del hogar.

La pregunta clave era: ¿Es posible tener una vida equilibrada y disfrutarla y aún así tener un estatus de millonario? La sorprendente respuesta que recibió Stanley es que aunque el dinero no puede comprar la felicidad, los millonarios son quizás más conscientes que la mayoría que las mejores cosas de esta vida son gratuitas. Al contrario de lo que mucha gente esperaría de ellos, como pasar su tiempo libre visitando lugares llenos de encanto o dedicándose a aficiones caras, la gran mayoría de los millonarios prefiere pasar el tiempo con su familia y amigos, o están involucrados en actividades comunitarias o jugando al golf. Como sugiere el autor, la mayoría de los millonarios son una «cita fácil», pero tienen personalidades ricas.

Vocación, vocación, vocación

La manera de conseguir una riqueza sostenible y disfrutar de la vida es simple: trabaje en lo que le gusta. Cuanto más ame su trabajo, más probabilidades tendrá de sobresalir en él y más recompensas le reportará. También es más probable que acabe creándose un provechoso hueco mediante el proceso de profundizar en sus habilidades, conocimientos y contactos en el sector de actividad que haya elegido.

Los millonarios son felices de ganarse la vida vendiendo piezas sueltas para camiones o empresas de lavado de coches si ahí ven una oportunidad, sin importar lo que otras personas piensen. Compárese esto con personas a las que no les gusta particularmente lo que hacen pero fueron convencidas de que eso les supondría una carrera económica segura.

Irónicamente, esta percepción lleva a muchas personas a elegir oportunidades laborales similares, con el resultado de que se encuentran con una feroz competencia. Por encima de todo, los millonarios «piensan diferente del resto de la gente»: pasan buena parte de su tiempo fijándose en cosas que otros han pasado por alto, dando la vuelta a suposiciones y creando espacios provechosos en industrias genéricas.

¿Aún no ha encontrado su vocación? En contra de la visión convencional de que uno va directamente a trabajar en el campo que estudió en la escuela o la universidad, se queda ahí y acaban por irle bien las cosas, la mayoría de los millonarios hicieron varios trabajos y tuvieron muchas experiencias en la vida antes de encontrar su vocación. Observando los datos, concluye Stanley, «es difícil para una persona reconocer las oportunidades si se queda en un lugar y sigue en un único trabajo».

Riesgo, recompensa y creer en uno mismo

Stanley señala la estrecha relación entre la voluntad de asumir riesgos económicos y el éxito económico. Aunque la mayoría de nosotros consideraría un gran riesgo iniciar un negocio, las personas que tienen éxito económico ven también arriesgado el trabajo de mucha gente de 9 a 5, dependiendo de por vida de la persona que les emplea y con ingresos que dependen del tiempo invertido en el trabajo. Los millonarios tienden a elegir una carrera en la que no existe un techo para el dinero que pueden ganar si tienen éxito en ello.

Quizás uno se pregunte: ¿Qué pasa con todas aquellas personas entre las que respondieron a Stanley que no tienen sus propios negocios? Sin duda, la lista incluye médicos, abogados, contables y gente a la que le ha ido bien trabajando en empresas más grandes. De hecho son muchas, pero no tienden a estar entre los multimillonarios encuestados. Incluso si una persona está en lo más alto de la profesión en uno de esos sectores, se les suele pedir que preste sus servicios de manera personalizada a cambio de unos honorarios, y un cliente cada vez. Como patrón, siempre podemos conseguir que otra gente dedique su tiempo, pero acabamos por recoger más y más frutos.

Uno de los capítulos más fascinantes aborda el tema del vínculo entre el valor y la riqueza. Los millonarios encuestados por Stanley parecen tener todos algo en común: fe en su capacidad de generar riqueza. La gente habla hasta la saciedad de la importancia de invertir en bolsa, pero, tal y como señala Stanley acertadamente, pocas personas piensan

realmente en la *fuentes* de la riqueza: generalmente una idea convertida en negocio, inicialmente propiedad de un pequeño grupo de personas. Los creadores de la auténtica riqueza se centran en crear un negocio próspero en vez de jugar en empresas públicas de las que nunca pueden tener toda la información. Esto puede parecer un poco como poner todos los huevos en una cesta, pero esos huevos pueden estar vigilados como lo haría un halcón.

Escuela

Una buena parte de millonarios hechos a sí mismos trabajaron mucho en la escuela pero no eran los mejores estudiantes. Lo que más aprendieron en la escuela era cómo juzgar bien a las personas y llevarse bien con ellas, y que el trabajo duro podría aportar un sorprendentemente nivel de éxito. Muchos fueron juzgados como no suficientemente inteligentes para tener éxito porque les faltaban altos niveles de inteligencia analítica o coeficiente intelectual como para acceder a la facultad de medicina o derecho. Sin embargo, más adelante en la vida, la mayoría de los millonarios admiten que estos juicios sólo hicieron que tuviesen más determinación para lograr sus objetivos. Sabiendo que nunca se codearían con la «gente guapa», quisieron demostrar lo que valían de otras maneras. Se volvieron muy buenos en el trato con la gente y en detectar oportunidades.

La gente a menudo considera que el éxito depende de la suerte, pero los millonarios de Stanley sitúan la suerte en un lugar bajo en su escala de factores para lograr el éxito. «Cuanto más trabajos, más suerte tendrás», parece ser el consenso general.

El cónyuge

Nueve de cada diez millonarios casados dicen que su matrimonio ha sido un factor significativo en su éxito. Un cónyuge aporta apoyo psicológico y consejos que suelen ser honestos.

Después del amor, el atractivo físico y poder compartir intereses comunes, la mayoría de los millonarios eligieron a sus parejas por un determinado «factor-x»: se fijaron en pequeñas cosas que indicaban valía personal, integridad e incluso compasión. Resulta que las parejas de los millonarios poseen la clase de cualidades que serían de mucha ayuda a la hora de llevar un negocio: inteligencia, honestidad, formalidad y alegría. Los millonarios eligieron a sus parejas para toda la vida astutamente, sabiendo que les aportarían mucho a su propio éxito.

Todas las pequeñas ayudas

Hacerse rico implica una serie de hábitos y maneras de hacer las cosas, algunas de las cuales parecen de menor importancia o sentido común, aunque muchos de nosotros no las hacemos:

- Adquirir mobiliario antiguo o reproducciones de calidad, el cual puede ser tapizado de nuevo en vez de comprar piezas más baratas cada ciertos años.
- Invertir en zapatos de mejor calidad y llevarlos a reparar cuando sea necesario, en vez de comprar un nuevo par.
- Comprar objetos del hogar en tiendas de descuento al por mayor. La mitad de los millonarios encuestados siempre hacen una lista antes de ir a comprar al supermercado.
- El típico millonario de la encuesta nunca ha gastado más de 41.000 dólares en la compra de un coche (una buena parte compran coches de segunda mano de calidad por mucho menos de esta cifra), ni gastan más de 38 dólares en un corte de pelo.
- Los millonarios son frugales, pero no les va lo de «hágalo usted mismo». Contratan a otra gente para que les pinte la casa porque saben que su tiempo es mejor invertirlo en otros asuntos. Emplean a buenos expertos para que se encarguen de la declaración de hacienda y otros asuntos legales. Las grandes empresas de contabilidad y asuntos legales cuestan más, pero sus mejores consejos y contactos hacen que a largo plazo cuesten menos.

Comentarios finales

«The Millionaire Mind» podría haberse editado mejor (se repiten muchas frases), pero no lo comprará por su prosa encantadora o elegante. Por menos del precio de un plato principal en un buen restaurante, sus comentarios quizás supongan una muy buena inversión.

Hay multitud de hechos e ideas reveladoras, incluidas los cinco «pilares» del éxito financiero más mencionadas por los millonarios, y muchos casos de historias y anécdotas de millonarios concretos muy entretenidos. Cuarenta y seis tablas exponen los datos investigados de tal manera que incluso pueden entenderlas los que no entiendan mucho de números.

¿Qué es la mente millonaria? No se trata de vivir un estilo de vida espartano y convertir el dinero en nuestro dios, sino de liberarnos de la confianza en el crédito y tener el control de nuestras finanzas. Cuanta más autodisciplina tenga un millonario convencional, menos podrá evitar aumentar su riqueza mucho tiempo después de que sus modestas necesidades hayan sido satisfechas. La mente millonaria evoca la famosa cita

bíblica, «a aquellos que piden, más se les dará». No es que esta gente tenga sólo dinero, es que aman su trabajo. La mayoría pensará, «por supuesto que les encanta su trabajo, pueden hacer lo que quieran», pero son pocos los que aprecian que fue su amor a su vocación lo que ayudó a hacerles ricos antes que nada.

Thomas J. Stanley

Stanley posee un doctorado en Administración de empresas de la Universidad de Georgia, y anteriormente fue profesor de márketing en la misma institución. Uno de sus colegas fue David J. Schwartz, autor de «The Magic of Thinking Big» (La magia de pensar a lo grande, véase [pág. 276](#)).

La investigación de Stanley sobre los multimillonarios empezó a principios de la década de 1960. Entre sus libros destacan «Marketing to the Affluent» (Márketing para los ricos) y «The Millionaire Next Door» /El millonario de la puerta de al lado).

Vive en Atlanta, Georgia, con su mujer y sus dos hijos.

1993

Máximo logro

«La manera de llegar a ser feliz y tener éxito, de obtener más de lo que realmente queremos en la vida, es conseguir la combinación que abre las cerraduras. En vez de hacer girar el dial de la vida esperando que nos llegue un golpe de suerte, como si estuviéramos jugando a una máquina tragaperras, debemos emular a aquellas personas que ya han hecho lo que queremos hacer y que han conseguido los resultados que deseamos conseguir.»

«La principal causa del éxito en la vida es la habilidad de programar y conseguir objetivos. Ésa es la razón por la que las personas que no tienen objetivos están condenadas a trabajar para siempre para aquellas personas que sí los tienen. O bien trabajamos para conseguir nuestros propios objetivos o para conseguir los de otra persona.»

En resumen

Medir nuestra vida diariamente con objetivos marcados es fundamental para lograr el éxito.

Lecturas adicionales

Tom Hopkins, *La guía oficial para tener éxito* ([Pág. 184](#))

Maxwell Maltz, *Psicocibernética, 50 Clásicos de autoayuda*

Anthony Robbins, *Poder ilimitado* ([Pág. 264](#))

Brian Tracy

Brian Tracy creció en el seno de una familia pobre y tuvo que llevar ropa de tiendas de caridad. Después de dejar la escuela, trabajó en varios trabajos manuales y vivía en pensiones. A los 21 años encontró trabajo en un mercante noruego y viajó por todo el mundo, viviendo y trabajando en 80 países en los 8 años siguientes.

Finalmente se encontró viviendo directamente de las comisiones de ventas, y aunque no era para él un éxito de cara a los demás, Tracy siempre había estado interesado en la pregunta: «¿Qué hace que unas personas sean ricas y otras no?». Como el vendedor recién iniciado, empezó a leer vorazmente sobre técnicas de ventas y las claves de los mejores vendedores. Copió lo que hacían y, lentamente, sus resultados mejoraron. Seis meses más tarde era el mejor vendedor de su empresa.

Cuando se metió en el mundo de la dirección, leyó todo lo que pudo sobre cómo dirigir a la gente y construyó una gran organización de ventas que abarcaba varios países. Al meterse en la industria inmobiliaria, «atacó los libros otra vez» y habló con inmobiliarias de éxito. Su primer proyecto fue financiar, construir y arrendar un centro comercial de 3 millones de dólares. Por las noches, Tracy se sacó un diploma en un instituto y finalmente pudo acceder a un Máster de Administración de Empresas para estudiar teoría económica y márketing, lo que le permitió convertirse en asesor de dirección.

Para aprender sobre la felicidad, leyó todo lo que pudo encontrar sobre metafísica, psicología y motivación, y cuando se casó aprendió todo lo que pudo sobre la paternidad. Para tener un sentido de la perspectiva y averiguar por qué algunos países eran ricos y otros pobres, leyó mucho sobre historia, economía y política.

Después de dos décadas pensando sobre la pregunta de qué es lo que hace que algunas personas tengan más éxito, Tracy decidió poner todo lo que sabía en un «sistema de éxito» que pudiese ayudar a los demás. Diseñó un seminario, pero necesitó unos 3 años para ganar popularidad. Luego editó un programa en cinta de audio, «The Psychology of Achievement» (La psicología de los logros), que llegaría a vender medio millón de copias. «Maximum Achievement: Strategies and Skills that Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed» (Máximo logro: Estrategias y habilidades que liberarán tus

poderes ocultos para triunfar) es la versión escrita de este programa.

La habilidad maestra

Tracy proporciona su breve biografía para mostrar cómo pasó de ser una persona errante a una persona centrada. Sus diversas profesiones se convirtieron en sus medios para continuar con su verdadero amor: estudiar el éxito en sí mismo.

Al sintetizar todo lo que sabía, se dio cuenta de que había una «habilidad maestra» que podía producir brillantes resultados en la vida de una persona: la habilidad de marcarse objetivos y lograrlos. Cuando descubrió el hecho de marcarse objetivos a los 23 años, por primera vez sintió que podía tener control sobre su futuro. Aprendió que los seres humanos son teológicos: estamos moldeados por nuestras ambiciones, nos adaptamos para acabar encontrándonos con la imagen de un estado final imaginado. La famosa obra de Maxwell Maltz, «Psycho-Cybernetics», le dijo a Tracy que los humanos son realmente máquinas que se marcan objetivos, y que los necesitan para poder vivir con plenitud. Maltz comparó a las personas con misiles autodirigidos, que constantemente ajustan su trayectoria para alcanzar su objetivo; de la misma manera, podemos programarnos nosotros mismos para conseguir nuestros deseos mediante una constante retroalimentación de uno mismo.

Tracy encontró que lo que resulta interesante de los objetivos es que poseen un valor neutral: sean los que sean los deseos que nos programemos para nosotros mismos, es probable que los consigamos tanto si son buenos como malos. Por lo tanto, ¿por qué no nos tomamos el tiempo necesario para crear objetivos maravillosos y que enriquezcan la vida?

El valor de la habilidad

Menos del 3% de la gente ha escrito objetivos, y menos del 1% los revisa regularmente, señala Tracy. Y, sin embargo, la mayoría de nosotros sabemos que es bueno tener objetivos, e incluso puede que hayamos acudido a seminarios o leído libros sobre la materia. Pasamos 12 años escolarizándonos, pero el elemento que más contribuye al éxito en la vida (cómo hacer que nuestros deseos y ambiciones sean más concretos) rara vez se aprende.

Así que, ¿por qué no damos el paso para marcarnos objetivos para nosotros mismos? Tracy hace una lista de las razones, pero una que destaca es que no queremos aceptar la plena responsabilidad de nuestras vidas. La razón más mundana es que marcarse objetivos nunca ha formado parte de nuestros orígenes familiares o sociales. Como

resultado, puede que acabemos mezclándonos con gente que no tiene una clara idea de a dónde se dirige, y que nos convirtamos en personas que «siguen a los que siguen a otros».

La recompensa de marcarse objetivos es que al lograr cada objetivo consideramos que controlamos nuestro propio destino, aprovechando cada momento de manera productiva. La autoestima aumenta y resulta fácil seguir motivado. De repente vemos el mensaje de la famosa frase, «nada tiene tanto éxito como el éxito».

Convertirse en un experto marcador de objetivos

Para que los objetivos funcionen, deben hacer que nos esforcemos, pero han de ser realistas. Cuando ganaba 40.000 dólares al año, Tracy se marcó el objetivo de ganar 400.000 en los siguientes 12 meses. El problema era que el objetivo era tan grande que en el fondo no creía realmente que pudiera lograrlo. Redujo el objetivo a 60.000 dólares en 1 año (y aún era un 50% más) y lo consiguió en 6 meses.

Los objetivos deben escribirse. Aunque esto requiere algo de disciplina, hay algo mágico en poner las cosas en el papel que aumenta la probabilidad de que un objetivo se convierta en realidad. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor, porque el subconsciente necesita detalles para dar forma a la acción. «No se puede alcanzar un objetivo que no podemos ver», dice Tracy. Sin embargo, no hemos de preocuparnos por los detalles sobre cómo conseguirlo; lo importante es ser exactos y tener la certeza de lo que queremos. Sin esto, estamos dejando la vida al azar.

Los objetivos pueden dividirse en tangibles e intangibles. Los intangibles, por ejemplo los relacionados con un aumento de la capacidad de ser paciente, no necesitan fijar fechas. Los tangibles, como alcanzar una cifra en ventas, sí, porque nos hacen trabajar para asegurarnos de que el objetivo se puede conseguir. Un profesor de ventas amigo de Tracy comentó: «No hay objetivos que no sean realistas, sólo fechas prefijadas que no son realistas». Si fracasamos en lograr el objetivo que nos hemos marcado, no hemos de llegar a la conclusión de que marcarse objetivos no funciona, sino que hemos de buscar incrementar nuestros conocimientos. Hemos de recordar que los objetivos claros aportan la fuerza para seguir adelante; sin ellos es fácil desfallecer al primer obstáculo.

El objetivo del significado

Cualquier logro, afirma Tracy, no vale la pena si no es congruente con un sentimiento de paz interior, y sean cuales sean nuestros objetivos deben girar en torno a un único

objetivo lleno de significado para nuestra vida. Sólo tenemos éxito hasta el punto en que podemos conseguir nuestra propia felicidad, así que debemos perseguir objetivos en los que estemos vitalmente interesados: sólo entonces podremos realmente ser de utilidad a los demás.

Las relaciones amorosas deberían ser grandes protagonistas en los objetivos que nos marcamos. Sólo cuando las relaciones van bien, nos recuerda Tracy, «podemos concentrar nuestros pensamientos hacia la propia expresión que nos permita realizar nuestro potencial». Muy poca gente tiene objetivos definidos para mejorar la calidad de su vida amorosa.

Otro de los ingredientes clave de Tracy para el éxito es la libertad económica. Las preocupaciones monetarias son la causa de cerca del 80% de las rupturas de relaciones, por lo tanto nos debemos a nosotros y a nuestra pareja desarrollar las habilidades y la formación para hacernos más valiosos.

Comentarios finales

«Maximum Achievement» es un manual sincero sobre el éxito y muchas de las ideas del libro puede que no parezcan nada nuevo, pero si se va más allá de la portada quizás nos encontremos profundamente inspirados. La docena de capítulos cubren casi cada aspecto del desarrollo personal. Aquí nos hemos fijado sólo en el elemento central de la filosofía de Tracy, marcarse objetivos, pero hay una riqueza de material que responde su pregunta original: «¿Qué hace que algunas personas tengan éxito y otras no?».

Una de las respuestas es que son grandes lectores. Los gurús de la motivación como Tom Hopkins, Anthony Robbins y Tracy nunca parecen perder una oportunidad para contar cómo los libros abrieron sus ojos a lo que era posible. Esto es porque cuanto más leemos sobre las vidas y acciones de la gente que ha logrado el éxito, más probable es que nosotros nos fijemos objetivos más altos.

Brian Tracy

Nacido en Canadá en 1944, Tracy es uno de los líderes mundiales en la motivación y ofrece seminarios para equipos de ventas, ejecutivos y gente corriente. Su compañía, Brian Tracy International, está ubicada en San Diego, California.

Entre sus programas de cintas de audio están «The Psychology of Achievement» (La psicología de los logros), «The Psychology of Selling» (La psicología de vender), «Peak Performance Woman» (La mujer de la actuación máxima), «Million Dollar Habits» (Los hábitos del millón de dólares) y «How to Master Your Time» (Cómo dominar nuestro

tiempo). Entre sus libros, destacan «The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success» (Las cien leyes absolutamente inquebrantables del éxito financiero), «Create Your Own Future» (Cree su propio futuro) y «Focal Point» (Punto focal).

Siglo IV a. de C.

El arte de la guerra

«Sun Tzu dijo:

«En general, el mejor método para usar la fuerza militar es conquistar un país entero; destrozar el país es algo inferior. Los antiguos guerreros que sabían cómo usar bien la fuerza militar derrotaban al ejército enemigo, pero no mediante la batalla. Dominaron el país enemigo, pero no por la fuerza. El objetivo era tomar las cosas como un todo. De esta manera, los soldados no se mataban y nuestro señor ganaba el botín más grande. Por lo tanto, un general que gana todas sus batallas destruyendo otros ejércitos no es el guerrero definitivo. El guerrero definitivo es aquel que gana la guerra obligando al enemigo a rendirse sin luchar en ninguna batalla.»

En resumen

La persona que logra el éxito posee una habilidad inusual para tratar el conflicto y asegurarse el mejor resultado para todos.

Lecturas adicionales

The Bhagavad-Gita, *50 Clásicos de autoayuda*

Chin-Ning Chu, *Rostro impenetrable, corazón oscuro* ([Pág. 76](#))

Lao Tzu, *50 Clásicos de autoayuda*

Sun Tzu

Sun Tzu vivió en la misma época que Confucio, en el norte de China. Era un estratega militar brillante en el período de los estados en guerra. Conocido en China simplemente como el Sun Tzu, «The Art of War» (El arte de la guerra) es un resumen de sus ideas para la supervivencia y el éxito en tiempos difíciles. Durante un largo período de tiempo sólo se transmitió oralmente y luego se escribió en cañas de bambú y, finalmente, se convirtió en libro.

«The Art of War» no era el único texto militar sobre liderazgo de su época, pero acabó siendo considerado el mejor. Como argumentan los autores de una excelente traducción reciente (Denma Translation Group, Shambhala, 2002), otros libros militares de la época eran simplemente manuales técnicos. «The Art of War enfatiza el conocimiento como medio de conseguir la victoria, y su principal arma es el poder ya existente en el mundo natural y humano.» Esta atención a lo personal (conocimiento, carácter, sintonía con el Tao, que es el espíritu-guía del universo) es por lo que aún es relevante y valioso.

Ganar mediante la no agresión

«Cien victorias en cien batallas no es lo más habilidoso. Lo más habilidoso es dominar a otro ejército sin batallar.»

«The Art of War» es una manera diferente de ver el conflicto, que trasciende el enfoque instintivo de «lucha por tu vida». Con la suficiente inteligencia, dice, se puede evitar que un conflicto degenera en algo más desagradable, o que degenera sin más. El general sabio sabe que la batalla es, de hecho, sólo una manera de conseguir una victoria. Éste es el concepto de «coger el todo»: conquistar con un mínimo uso de la fuerza y con poca destrucción. Los recursos de ambas partes permanecen intactos.

Dicho resultado lo describiríamos hoy en día como «ganar a empate», no simplemente derrotando a alguien en una discusión, sino haciendo que acabe pensando como nosotros. Debido a que hemos tenido una visión más amplia, el orgullo y la

dignidad no han sido afectados. Por el contrario, si creemos en la necesidad de un resultado de «ganar/perder», entonces dependeremos de la agresión y la fuerza. La manera de Sun Tzu es pensar menos en términos de «el enemigo» y más en el Tao de la situación en su totalidad (es decir, la manera en que parece que se mueve), así tanto nosotros como el otro participante casi nos convertimos en uno solo. Controlamos la situación incluso entre el caos aparente. Tal y como dicen los traductores de Denma, «Esto no es un tema de creer en extrañas fuerzas, sino una cuestión sobre cómo funcionan las cosas».

Un ejemplo moderno

La mayoría de la gente nunca tendrá que verse envuelta en una guerra, pero todos tenemos que enfrentarnos al conflicto. La mejor manera de encararlo (tan difícil como suena) es de una manera objetiva. «The Art of War» nos enseña que «el general enfadado pierde». La ira genera el caos e incluso un sufrimiento mayor del necesario, mientras que el autocontrol produce acciones objetivas pero poderosas.

En la biografía de Warren Buffett (véase [pág. 62](#)), Richard Lowenstein relata una crisis en la legendaria carrera del inversor en la que luchó para salvar la empresa de Wall Street Salomon Brothers. La empresa, de la que él era uno de los principales inversores, estaba en peligro de ser cerrada por el gobierno estadounidense porque uno de sus comerciantes había mentido al Tesoro del Estado. Buffett cooperó con los investigadores y acabó consiguiendo que retiraran los cargos. Su abogado argumentó que seguir adelante con cargos haría parecer como si la cooperación hubiese sido penalizada. Y que en realidad, debería ser recompensado por su colaboración. Lowenstein escribe sobre Buffett:

«Instintivamente, se arrugó para no enfrentarse a sus adversarios, pero estuvo sensacional al ganarles sin luchar. No fue tanto convencer lo que hizo, sino que los desarmó, cooperó con ellos.»

Lo que hizo Buffett es el ejemplo perfecto del mensaje de Sun Tzu de que el mejor guerrero consigue lo que quiere sin siquiera tener que luchar. Reconociendo respetuosamente a nuestros enemigos, se vuelven menos antagonistas y se consigue un mejor resultado para todos.

El liderazgo mediante el carácter

Para ser un líder del estilo de Sun Tzu se necesita no sólo información minuciosa sobre los otros, sino conocimiento de uno mismo.

Para ser invencibles debemos forzarnos a serlo. No podemos depender de la debilidad de los otros. La victoria proviene de aquellos que han desarrollado una ética de refinamiento y mejora constante, no de quienes se preocupan por la competición. No podemos controlar a los otros, pero desarrollando nuestra propia fuerza de carácter, el conocimiento y la perspicacia podemos construir la invencibilidad. Donald Krause (cuya obra «The Art of War for Executives» –El arte de la guerra para ejecutivos–, 1995, aplica el Sun Tzu para conseguir el éxito en la dirección del personal, incrementando las cifras de negocio y esforzándose en cambiar las circunstancias) señala que en la filosofía china, liderazgo quiere decir carácter. Las personas con un gran carácter, si lo desarrollan con el tiempo, acaban convirtiéndose de manera natural en líderes.

«Conocer al otro y conocerse a uno mismo,
En cien batallas sin peligro.»

A través del conocimiento de nosotros mismos, además de desarrollar una perspicacia estratégica mediante la atenta observación de los demás, podemos convertirnos en «sabios generales», o lo que los traductores de Denma describen como un «comandante sabio».

Una visión amplia y ver claramente

La visión más pequeña es siempre la falsa, la vulnerable. Tener la visión más amplia es abrirnos a todas las fuentes de información, que nos dan un retrato más acertado de lo que está ocurriendo (el Tao de la situación). La visión más pequeña tiende a estar dirigida por el miedo, la visión más grande, en cambio, por un objetivo que perseguimos de una manera objetiva.

«The Art of War» considera que el valor principal se halla en la información actual. Dice: No actuemos de acuerdo con las creencias o los dogmas, sino dentro del arco informativo de la situación o el momento. Desafiemos siempre la sabiduría convencional.

Un maestro del momento preciso

Con la capacidad de ver lo que está ocurriendo también se obtiene la habilidad de elegir la dirección y la velocidad de movimiento. Debido a que vemos la totalidad y tenemos paciencia, tenemos el genio del momento preciso. Podemos apreciar el flujo de la situación y reaccionar en concordancia. Lo opuesto a esto es la acción basada en un hábito inconsciente y la rigidez mental. Incluso los buenos hábitos pueden interponerse en la manera de apreciar una situación correctamente.

Las estrategias de Sun Tzu tratan sobre construir un momento y luego contraatacar fuerte y marcharse rápidamente. «Y así los militares valoran la victoria/no la prolongación de ésta». Las acciones del sabio comandante son rápidas y decisivas. Otros atributos de este tipo de líder son los siguientes:

- Controla la forma del compromiso, en vez de reaccionar a él.
- Se mueve silenciosamente y sin arrogancia, para poder lograr el objetivo.
- Deja que el enemigo se agote intentando ganar ventaja, y entonces sus propias fuerzas inclinan la balanza de su parte.
- Parece incorpóreo, está en todas partes y en ninguna.
- Decide sobre la victoria, en vez de desearla.
- Es un maestro de la incertidumbre y el caos.
- Es ortodoxo en algunas cosas para ser capaz de sorprender en otras.
- Tiene práctica en el arte de la decepción; esto es, deja que otros vean lo que quiere que vean.
- Busca insistentemente conocer más sobre la otra parte.
- Desarrolla una proximidad con la organización para que así pueda moverse como una sola unidad y con un único espíritu.

Comentarios finales

Se ha necesitado mucho tiempo para que Occidente apreciara plenamente «The Art of War». Esto, en parte, es debido al propio texto, que es muy enigmático. No hay un argumento que se vaya desarrollando y, al igual que el «Tao Te Ching», el orden en el que se presentan las ideas a menudo parece no tener sentido o incluso parecen contradictorias. La mayoría de las traducciones son más como interpretaciones.

Sin embargo, muchos líderes en la historia han atribuido su éxito a las estrategias de Sun Tzu. Entre los primeros hubo el señor de la guerra chino Cao Cao, que consiguió la reunificación de la actual China, y la influencia siguió hasta Mao Tse-Tung. Y tal y como señala la traducción de Denma, el manual de los marines «Warfighting» (La lucha en la guerra) posee una sorprendente semejanza con muchos pasajes de «The Art of War».

Incluso hoy en día se utiliza mucho en las situaciones más prosaicas del trabajo y la vida cotidianos. «The Art of War» es apropiado tanto en manos del hombre de negocios como en las del militar o el político.

El manual de Sun Tzu se fraguó en una época de gran inestabilidad, cuando las viejas creencias y la moralidad estaban amenazadas. Por lo tanto, no trata sobre la «moralidad»

(eso es una invención de la humanidad), sino de ser consciente de lo que funciona, actuando junto con la materia del universo.

«The Art of War» ofrece estrategias para el éxito que han sido probadas durante miles de años. Al igual que la naturaleza de la auténtica sabiduría, no está vinculado a un tiempo o lugar en concreto.

1992

Hecho en América

«Es una historia sobre el ser emprendedor, y el riesgo, y el trabajo duro, y saber adónde queremos ir y estar dispuestos a hacer lo que haga falta para conseguirlo. Es una historia sobre la confianza en nuestras ideas, aunque los demás no crean en ellas, y agarrarse a las propias convicciones. Pero creo que más que nada demuestra que no hay ningún límite a lo que las personas corrientes y normales pueden conseguir si tienen la oportunidad, el coraje y la motivación para hacerlo lo mejor que sepan.»

«Siempre quise ser el mejor minorista del mundo, no necesariamente el más grande.»

En resumen

**Sea el mejor en lo que hace
y el mundo hará un camino hasta su puerta.**

Lecturas similares

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* ([Pág. 70](#))

Michael Dell, *Directo de Dell* ([Pág. 120](#))

J. W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio* ([Pág. 246](#))

Thomas J. Stanley, *La mente millonaria* ([Pág. 296](#))

Sam Walton

En 1985, la revista «Forbes» nombró a Sam Walton «el hombre más rico de América». Veinte años más tarde, la misma revista sitúa a cuatro miembros de su familia entre las 10 personas más ricas del mundo, y su empresa, Wal-Mart, factura más que cualquier otra del planeta.

Los medios de comunicación siempre estaban interesados en una familia con una fortuna tan vasta. Tal y como dice Walton:

«Los medios de comunicación normalmente me retrataban como un auténtico solitario, barato y excéntrico, una especie de palurdo que más o menos dormía con sus perros a pesar de tener millones de dólares guardados en una cueva.»

«Made in America» (Hecho en América), fue escrito durante los 2 años previos a la muerte de Walton; es su intento de explicar las filosofías y estrategias en que se basaba el auge de Wal-Mart, desde la nada hasta ser el minorista más grande del mundo en una sola generación.

Comienzos

Sam Walton creció durante la Depresión, y acompañaba a su padre, un tasador prestamista, para presenciar la recuperación de las granjas familiares. Su ambición juvenil fue siempre ser un vendedor, pero tras el colegio y el servicio militar empezó su carrera con el minorista J.C. Penney. Después de casarse con Helen Robson, y gracias a la ayuda de su suegro, la joven pareja abrió una tienda de artículos diversos de una franquicia Ben Franklin en Newport, Arkansas.

La tienda tenía un alquiler alto y mucha competencia, pero Walton se las arregló para multiplicar las ventas y los beneficios. Cuando llegó el día de renovar el contrato de franquicia, el propietario rehusó hacerlo, ya que quería que su propio hijo se hiciera cargo de la tienda. Walton estaba desolado.

La pareja empezó de nuevo en Bentonville, una ciudad aún más pequeña en el

noroeste de Arkansas. La tienda Five and Dime de Walton lanzó una nueva idea de autoservicio con cajas para el cobro en la parte frontal y una iluminación a base de fluorescentes, y el bazar fue bien. Walton había descubierto que existía una gran demanda sin explotar en las pequeñas poblaciones si los precios eran correctos. La gente era capaz de viajar decenas de kilómetros en busca de una ganga.

Expansión

La América de la posguerra estaba cambiando rápidamente. La gente se trasladaba a los suburbios y viajaba diariamente a las ciudades, por lo que el coche era el rey. Empezaron a aparecer establecimientos de comida rápida y moteles para dar servicio a ese tráfico, que solía circunvalar las ciudades. En estas ciudades las tiendas minoristas siguieron siendo igual que antes: pequeñas tiendas especializadas (carnicerías, mercerías, etc.) y colmados. Los Walton empezaron a desafiar esta situación cómoda ofreciendo precios mucho más bajos, más variedad, satisfacción garantizada y amplios horarios de apertura, todo lo que ahora se dan por hecho.

Walton intentó siempre comprar directamente a los fabricantes, prescindiendo de los intermediarios. Si compramos cosas de precios altos, creía él, «acabamos de comprar la ineficacia de otra persona». La estrategia de Wal-Mart (que no era obvia en su momento) es que se obtienen mayores beneficios vendiendo más cosas a un precio más bajo que vendiendo menos a un precio más caro.

En 1960, Sam y su hermano Bud Walton habían construido un «imperio» de nueve bazares de artículos baratos. Cuando le preguntaron hasta dónde querían expandirse, la respuesta de Sam Walton fue «probablemente poco más» (de hecho, un poco más y ya no serían capaces de supervisar todas las tiendas personalmente). Sin embargo, esta frase se la llevaría el viento cuando los hermanos compraron un avión para poder visitar las tiendas rápidamente y buscar nuevos lugares para instalarse.

El intruso se convierte en gigante

La primera tienda Wal-Mart no se abrió hasta 1962, y para entonces Walton tenía 44 años. SS Kresge Co.'s Kmart abrió su negocio ese mismo año.

Walton enfatiza el estatus de intruso de su empresa. Durante buena parte de su trayectoria se vio como un arribista pueblerino de Arkansas y no se le tomó muy en serio. A principios de la década de 1970, Kmart tenía 500 tiendas y los Walton menos de 70. En 1976, Kmart había doblado su cifra a 1.000, mientras que Wal-Mart tenía sólo 150.

Los primeros Wal-Marts eran bastante feos y caóticos, pero los precios eran generalmente un 20% más bajos que en las otras tiendas, y sólo por esto atraía a los clientes. Con una mejor distribución, la empresa había encontrado una manera de crecer de un 30 a un 70% al año, y la competencia con Kmart empezó a calentarse. Las cifras lo dicen todo. En 1980 había 276 Wal-Marts, y en 1990 la empresa llegó a los mil millones de dólares de beneficios con 1.528 tiendas.

En el año que Sam Walton escribió «Made in America», Wal-Mart vendió 27 millones de pantalones tejanos y 280 millones de pares de calcetines, suficiente para cada hombre, mujer y niño estadounidense.

Wal-Mart hoy

Wal-Mart a menudo es criticado por cerrarse a los sindicatos y por tener un tercio de sus trabajadores sólo a media jornada. Otra acusación tiene que ver con las pocas obras de caridad que hacen comparativamente.

La defensa de Walton era que su objetivo primordial era ahorrar el dinero de los consumidores, y mediante estos ahorros elevar el nivel de vida allá donde estén sus tiendas. Ni salarios altos ni caros programas de caridad servirían a este propósito. Walton creía que la política de Wal-Mart de usar proveedores estadounidenses donde sea posible creaba cientos de miles de puestos de trabajo y hacía que los fabricantes norteamericanos fueran más competitivos. También se aseguró de que la estructura organizativa de Wal-Mart permitiera que se filtraran ideas de las bases de su empresa; la empresa se había hecho grande «pensando en pequeño». Sobre estos puntos está claro que Wal-Mart no podía ser más diferente de las Enron del mundo, cuyo estilo operativo Walton denominaba (años antes de que se desataran los problemas de algunas de las empresas más grandes de América) «saqueo desde lo más alto».

La manera de actuar de Sam Walton en los negocios y en la vida

- Copiar las ideas de otras empresas y adaptarlas con éxito («la mayoría de cosas que he hecho las he copiado de alguien», escribió Walton).
- Elegancia en la competitividad. Bienvenida.
- Acoger la tecnología, pero sólo para reducir costes y servir al cliente.
- No dejar nunca de buscar nuevas maneras de ahorrar. Las oficinas ejecutivas de Wal-Mart son estrechas, y Wal-Mart tiene fama de meter a dos ejecutivos en una misma

habitación de hotel cuando viajan.

- Nunca pasar por alto un mercado porque parece demasiado pequeño.
- Tratar bien a los empleados (Wal-Mart los llama asociados). Los asociados felices tratan bien a los clientes y éstos acaban regresando. (El programa de reparto de beneficios de Wal-Mart ha generado muchos ingresos a algunos de sus asociados, mientras que las «pérdidas» (robos por parte de los empleados o sus amigos) es la mitad de la media del negocio).
- No estar nunca satisfecho con las cosas tal y como están. «Para tener éxito en este mundo, se ha de cambiar constantemente.» Esto y no el dinero es lo que movía a Walton.
- Nuestro trabajo en la vida es crear valor donde antes no lo había. Para ganar dinero, se ha de enriquecer el mundo de alguna manera.
- No se ha de temer equivocarse ni preocuparse por cambiar de opinión. Walton hacía rabiar a otros directores por cambiar de idea a menudo sobre grandes decisiones.
- Hablar con la gente antes de que la gente hable con nosotros. Conozcámoslos bien.
- Marcarse objetivos y dejar que éstos aumenten.
- Tener una actitud de desamparo.

Comentarios finales

La dedicación y la determinación de Walton eran notorias. Para sus reuniones con los directores del sábado por la mañana, se levantaba a las tres o las cuatro de la madrugada para repasar las cifras de la semana, consiguiendo así la mejor visión de conjunto de cualquier persona en la empresa. Wal-Mart nunca se hubiese expandido al ritmo en que lo hizo sin el énfasis de su fundador en la acción: «tenerlo todo hecho en un tiempo récord».

Y, sin embargo, al final de «Made in America», escrito cuando le quedaba poco tiempo de vida, Walton se pregunta: ¿Valía la pena? ¿Valía la pena el tiempo dedicado a construir Wal-Mart y que no pudo dedicar a la familia? Su respuesta es «sí», por el simple hecho de que todo el mundo tiene un papel que desempeñar en la vida, y el suyo era el de comerciante. Su familia fue extremadamente importante para él, pero el negocio era su destino.

El libro es un clásico porque no va sobre el culto al ego. Walton se esfuerza en señalar que Wal-Mart es una historia de éxito colectiva, e incluso si no tenemos ningún interés en el mundo de los minoristas, nos fascinará el relato de lo que una única familia puede conseguir. Helen Walton, que tenía la carrera de económicas, fue claramente un factor importante en el éxito de su marido más allá de la estable vida hogareña que aportó. Él originalmente había querido asociarse con un amigo y abrir una tienda en St.

Louis, pero ella rechazó su propuesta: ni socios ni vivir en una población de más de 10.000 habitantes. La semilla del éxito de Wal-Mart (una empresa basada en la familia con el objetivo puesto en una pequeña población) fue así sembrada por Helen Walton.

Vale la pena adquirir el libro para leer las «10 reglas para construir un negocio» de Sam, tan apreciadas como las 10 reglas del éxito personal, y por las muchas anécdotas de los miembros de la familia Wal-Mart, directores y asociados. Si estamos considerando empezar una empresa, «Made in America» nos recuerda que es posible.

Sam Walton

Walton nació en Kingfisher, Oklahoma, en 1918, y cuando tenía 5 años sus padres se trasladaron a Missouri, afincándose finalmente en Columbia. Vendía suscripciones a revistas y hacía las rutas de entrega de periódicos mientras estudiaba en la escuela y el instituto, donde ganaba 4.000 dólares al año mientras se sacaba un título de empresariales. Se esforzó para atraer a la gente y se convirtió en presidente de los estudiantes.

Cuando América entró en guerra en 1942, una pequeña irregularidad en el corazón impidió que Walton se alistara. Mientras vivía en Oklahoma, donde trabajaba en una fábrica de pólvora, conoció a su futura mujer, Helen Robson, hija de un destacado banquero y abogado. Tendrían cuatro hijos: Rob, Jim, Alice y John, que en la actualidad están implicados en la dirección de la empresa. Walton Enterprises, la empresa familiar, posee más de un tercio de las acciones públicas de la compañía. Walton decidió que la empresa cotizara en bolsa para liberar a la familia de las deudas.

En 1992, a la edad de 74 años, Walton murió de un cáncer de huesos; había recibido recientemente la Medalla Presidencial de la Libertad. Walton había querido pasar sus últimas semanas visitando tiendas, pero la inmovilidad y el valor de los asociados y la familia le aportaron la oportunidad de acabar «Made in America», que fue coescrito con John Huey.

1910

La ciencia de hacerse rico

«La vida ha avanzado tanto y se ha hecho tan compleja que incluso el hombre o la mujer más corriente requiere una gran cantidad de riqueza para vivir de una manera que ni siquiera se acerca a la plenitud... Entender la ciencia de hacerse rico es, por lo tanto, el más esencial de todos los conocimientos.»

«Las riquezas seguras en el plano competitivo nunca son satisfactorias y permanentes; hoy son tuyas y mañana de otro. Recuerde, si quiere hacerse rico de una manera científica y segura, debe elevarse por encima del pensamiento competitivo. Nunca debe pensar por un momento que las provisiones son limitadas.»

En resumen

Es natural y lógico que debamos llegar a ser ricos mediante el uso de nuestros poderes creativos.

Lecturas similares

Claude M. Bristol, *La magia de creer* ([Pág. 56](#))

Shakti Gawain, *Visualización creativa, 50 Clásicos de autoayuda*

Catherine Ponder, *Las leyes dinámicas de la prosperidad* ([Pág. 252](#))

Florence Scovel Shinn, *La puerta secreta hacia el éxito* ([Pág. 282](#))

Wallace D. Wattles

Cuando nos encontramos con un libro titulado «The Science of Getting Rich» (La ciencia de hacerse rico), se nos puede perdonar que sospechemos que es un manual sobre la codicia escrito por un autor cuyos motivos son cuestionables. Sin embargo, vale la pena tener una mentalidad abierta, ya que el clásico de Wattles es esencialmente una obra metafísica que trata de un tema muy terrenal.

La visión global del universo, en la que se basa el libro, dice que todo en el universo está conectado y forma parte de un todo. Es la base de la filosofía y la religión oriental y además, según Wattles, configura la base del pensamiento de Descartes, Spinoza, Leibniz, Schopenhauer, Hegel y Emerson, filósofos que pasó años estudiando. También es la fe de las iglesias del Nuevo Pensamiento, que son poco dogmáticas y muy centradas en mejorar la humanidad.

Mientras que la iglesia tradicional cristiana ligaba la espiritualidad con la pobreza, la religión de Wattles enfatiza la naturalidad de la abundancia. Llevó esto hasta su fin lógico afirmando que una persona no podía realmente realizar su potencial si tenía que esforzarse mucho en el terreno económico: de hecho, la evolución del mundo depende de cada uno de nosotros buscando riquezas de manera honesta.

Veamos más de esta corta pero intrigante obra, uno de los primeros clásicos del siglo XX sobre la prosperidad.

Dar paso al flujo

¿Cuál es la fuente de la riqueza? Todos los grandes escritores sobre la prosperidad dicen que el origen de la riqueza es el pensamiento, más que las cosas. Napoleón Hill denominaba a esta fuente la Inteligencia Infinita; De-e-pak Chopra (véase «50 Clásicos de autoayuda») lo denomina «el campo de la potencialidad pura», y tanto Wattles como Catherine Ponder describen la materia sin forma de la que surge toda materia como «sustancia».

¿Realmente puede emerger la sustancia de la nada aparente? Consideremos lo que

dijo el gran inventor Thomas Edison:

«Las ideas provienen del espacio. Esto puede parecer sorprendente e imposible de creer, pero es cierto. Las ideas vienen del espacio exterior.»

Este comentario está incluido en «The Magic of Believing» (La magia de creer, véase [pág. 56](#)), cuyo autor, Claude Bristol, señalaba: «Sin duda, Edison debería haberlo sabido, ya que pocos hombres recibieron o proporcionaron más ideas».

La premisa de la ciencia de Wattles es que si colocamos con muchas ganas un pensamiento claro en la sustancia sin forma, acabará buscando una expresión material. Mediante la visualización de lo que deseamos sobre la base de la repetición, eso acabará tomando forma a través de la organización de modos de producción existentes. Éste es el atajo secreto para conseguir lo que necesitamos.

Sin embargo, a lo largo de buena parte de la historia, la humanidad ha abordado esta cuestión desde una manera opuesta, intentando crear sólo a partir de materiales existentes, aplicando el pensamiento a las cosas mediante el trabajo manual. Wattles señala que sólo acabamos de empezar a operar igual que lo hace Dios, quien después de todo está creando algo continuamente de la nada. Mediante la ciencia de la mente, ahora estamos empezando a ver que podemos manifestar cosas más fácilmente y de manera más perfeccionada imprimiendo primero la idea de esas cosas en la sustancia sin forma.

Si aceptamos que todo proviene de algo inmaterial, nuestra manera de vivir y actuar será diferente de la de quien cree que la base de todo es la materia. Las apariencias en sí mismas dejarán de ser la base de nuestras decisiones, porque nuestro conocimiento subyacente será que el universo es abundante y siempre se renueva. En palabras de Wattles:

«Se necesita poder para pensar en la salud cuando estamos rodeados por la enfermedad, o pensar en riquezas estando en medio de la pobreza; pero aquel que adquiere este poder se convierte en un maestro de la mente. Puede conquistar el destino; puede tener lo que quiera.»

El hecho de crecer

La naturaleza siempre busca expresarse y crecer, éste es el único hecho fiable del universo. Busca una mayor sofisticación y refinamiento; en resumen, progresar. Por lo tanto, argumenta Wattles, «no puede haber carencia a menos que Dios se contradiga a sí mismo y anule sus propias obras». Es natural en todos nosotros querer más, y el deseo de ser rico debe entenderse en términos de crecimiento personal y progreso.

Una advertencia: lo que buscamos conseguir debe estar en armonía con el universo.

Debería ser para conseguir nuestra máxima expresión, no simplemente para excitarnos y entretenernos. «No queremos hacernos ricos para poder vivir a la manera de los cerdos, para conseguir la satisfacción de los deseos animales; eso no es la vida». Queremos la riqueza para poder perseguir nuestros intereses y desarrollar nuestra mente, viajar, rodearnos de belleza y estar en posición de poder dar de manera generosa.

Creación, no competición

Wattles recuerda que la sustancia que crea el universo en evolución no elige a quién favorecer: su poder está abierto a todo el mundo y su flujo de riquezas no tiene fin. No hay necesidad de temer lo que podemos «conseguir» («No tenemos que sentirnos empujados por las gangas descaradas», dice), y no tiene sentido tratar de quitarles cosas a los demás.

Estas ideas de competitividad no reflejan la realidad de un universo abundante. El concepto de la competencia reside en la creencia de que hay una tarta para repartirse, mientras que la creación reside en el reconocimiento de que la riqueza es infinita. Necesitamos convertirnos en creadores más que en competidores.

Sin embargo, ¿qué hay de toda la gente que se ha hecho rica en el nivel de la competitividad? Son como los dinosaurios de las épocas prehistóricas, dice Wattles, que desempeñaron una parte vital en un proceso de evolución de producción organizada, pero invariablemente fueron abatidos por la misma lógica de la competitividad que los propulsó adelante. Sus riquezas ni les satisficieron ni fueron duraderas en un sentido social más amplio.

Considere que otra gente no puede «meterse con usted» si está creando algo único a partir de la imaginación, sus habilidades y la experiencia que forman su propia personalidad. Las grandes organizaciones no pueden excluirle de la prosperidad si usted sigue su propio camino hacia ella. El consejo adicional que ofrece Wattles para conseguir la prosperidad en el mundo real es que debemos procurar por todos los medios aportar algo que los compradores consideren que es mayor en valor que el precio que han pagado por ello. Hablando en términos actuales, debemos «entregarnos a fondo».

Gratitud armoniosa

Muchas personas darán testimonio de que la mejor manera de atraer algo hacia nosotros es dar las gracias como si ya lo tuviéramos. Debido a que la naturaleza del universo es abundante, recompensa a aquellas personas que son activamente conscientes de ese hecho y continuamente están agradecidas por ello.

Cuando estamos en sintonía con la fuente que crea todas las cosas, es natural que acabe aportándonos lo que necesitamos. La gratitud evitará que caigamos en el plano del pensamiento competitivo y la carencia, y hará que nos percatemos de las bendiciones que ya tenemos. Wattles hace referencia a las palabras de la Biblia «Acércate a Dios y Él se acercará a ti» como una declaración cierta, ya que dar gracias seguro que conmueve al que da, y de hecho le inspirará a dar más.

Wattles también aconseja no malgastar el tiempo quejándose del mundo, clamando contra magnates y políticos. Esta gente forma parte de la evolución del mundo, y sus acciones nos permiten que persigamos físicamente nuestras oportunidades de manera eficiente y en paz. En vez de eso, hemos de cultivar la gratitud.

No hablemos nunca de nuestros problemas financieros pasados, dice Wattles: «Si queremos hacernos ricos, no debemos realizar una investigación sobre la pobreza». No nos hemos de preocupar por cómo se ha creado la pobreza o cómo se aguanta; incluso si tenemos un interés en la historia de los habitantes de los pisos o el hambre en los países desarrollados, busquemos sólo qué conduce a la riqueza. La persona pobre necesita más inspiración que caridad, por lo que deberíamos hacer todo lo posible para mostrarles el camino que lleva a la abundancia más que intentar aliviar la pobreza.

Comentarios finales

Debemos hacernos esta pregunta: ¿Por qué hemos de querer ser ricos? Algunas personas dirán que deberíamos querer menos, buscando un nivel de vida que «cobre menos impuestos a la tierra». Sin duda, esto es cierto, pero no tiene en cuenta la naturaleza humana. ¿Qué es una persona sino un conjunto de aspiraciones?

El deseo es el motor que conduce el mundo, y sin una riqueza siempre en crecimiento habría una distancia miserable entre lo que se quiere y lo que se puede conseguir. La naturaleza de la vida es el crecimiento e ir aumentando, así que sería contradictorio restringir las ganas de abundancia.

También es un hecho que no podemos buscar las cosas más elevadas en la vida si tenemos que luchar por las básicas. «La moral y la grandeza espiritual», dice Wattles, «sólo son posibles para aquellas personas que están por encima de la batalla competitiva por la existencia». No seremos capaces de perseguir lo que nos fascina o desarrollar nuestro potencial intelectual si no tenemos dinero para comprar libros o tiempo libre para leer.

En el siglo XX parece que hemos estado más abiertos a la idea de que la espiritualidad y la abundancia van unidas. Y esto debemos agradecerse, en parte, a los pioneros de la conciencia de la prosperidad, quienes han hecho cambiar el concepto de

que conseguir la riqueza personal resulta culpabilizador, y nos han permitido creer que esperar la riqueza es legítimo. «The Science of Getting Rich» será tildado de pintoresco por algunos, pero de hecho fue una obra avanzada a su tiempo. A pesar de su lenguaje místico, es profundamente práctico.

Wallace D. Wattles

La información biográfica sobre Wattles es escasa, pero sabemos que nació justo después de la guerra civil americana, y murió no mucho después de la publicación de «The Science of Getting Rich».

Otros de sus libros son «Health through New Thought and Fasting» (La salud a través del Nuevo Pensamiento y el ayuno), «The Science of Being Great» (La ciencia de ser fantástico), «The Science of Being Well» (La ciencia de estar bien) y una novela, «Hellfire Harrison» (Harrison en las llamas del infierno).

2001

Jack

«No existe un camino directo hacia la visión o el sueño de nadie. Estoy convencido de ello. Ésta es la historia de un hombre afortunado, un improvisador, individualista, que dio un traspie, y siguió adelante, sobrevivió e incluso tuvo éxito en una de las multinacionales más importantes del mundo. Pero también es la historia del éxito de una pequeña población estadounidense. Nunca olvidé mis raíces, ni siquiera cuando mis ojos se abrían a un mundo que no sabía que existía.»

«Hacemos grandes a las personas, que después crearán grandes productos y servicios.»

En resumen

Nunca subestime cuán lejos puede llegar siendo, simplemente, usted mismo.

Otras lecturas

Warren Buffett (por Roger Lowenstein), *Buffet* ([Pág. 62](#))

Andrew Carnegie, *La autobiografía de Andrew Carnegie* ([Pág. 70](#))

J. W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio* ([Pág. 246](#))

Sam Walton, *Hecho en América* ([Pág. 314](#))

Jack Welch

Jack Welch se inspiró para escribir «Jack: Straight from the Gut» (Jack: directamente desde las tripas) después de recibir cientos de cartas. Las personas que le escribieron habían sentido durante toda su vida laboral la presión de tener que conformarse para tener éxito, pero en él habían encontrado a un inconformista que tuvo éxito, alguien que transformó la empresa en la que trabajó en vez de dejar que ésta lo transformara a él.

Al ser contratado por General Electric en 1960 para formar un equipo capaz de desarrollar un nuevo tipo de plástico, Welch tuvo, desde el principio, la determinación de luchar contra la burocracia y ser él mismo, aunque eso supusiera ser despedido. Según afirma, su primer año fue terrible, y notaba cómo su carrera profesional se parecía a la de la famosa película de la década de 1960 «El Graduado», en la que el joven Dustin Hoffman debe «lograr entrar en el plástico».

A pesar de la explosión de una fábrica y de que construyó otra que sólo sirvió para descubrir que el producto tenía aún más imperfecciones y así era imposible ponerlo en el mercado, Welch logró superar todas las adversidades. Duplicó en 3 años el incipiente negocio de fabricación de plásticos y 8 años después fue nombrado director general de la división de plásticos de General Electric.

El ascenso de un inconformista

En las empresas estadounidenses de la década de 1970, el dominio y el control constituían los fundamentos de los directivos, y nadie hablaba de pasión o de diversión. Welch tomó una posición distinta: «Intenté crear el ambiente informal de la tienda de ultramarinos del barrio en el corazón de una gran empresa». Su filosofía de informalidad incluía celebraciones bu-lliciosas para celebrar incluso el más pequeño éxito. «En aquellos días, estaba lanzando granadas de mano, trataba de eliminar tradiciones y costumbres que creía que nos retenían en el pasado.»

Pero fueron sus éxitos los que realmente llamaron la atención. El presidente Reg Jones, conocido como «el hombre de negocios más admirado de América», lo nombró

jefe de productos de consumo, que suponían el 20% de los beneficios de General Electric.

Welch había entrado en la carrera por la sucesión del mejor puesto en la empresa. Su confianza en sí mismo siempre le había hecho creer que sería un alto ejecutivo, y su nombramiento así lo confirmaba. Después de mucho trabajo y de luchar contra varios firmes candidatos, en abril de 1981 fue elegido presidente ejecutivo de la compañía. Había tenido poco trato con los medios de comunicación, ya fuera en Washington o Wall Street, y el «Wall Street Journal» definió su nombramiento al frente de una de las más importantes industrias de América como la sustitución de «una leyenda por una persona enérgica y despierta», por lo que parecía que no confiaran mucho en él.

Primero las personas, la estrategia y todo lo demás, después

Welch admite que no había hecho planes para cuando la compañía lo nombrara presidente ejecutivo, pero sí sabía lo que quería: crear una nueva cultura para casi 400.000 empleados y 25.000 jefes, con un enorme entramado burocrático; sería una tarea dura que le llevaría dos décadas.

Para Welch, todo se centraba en las personas. Si contratas a los mejores obtienes las mejores ideas. Y si esas ideas pudiesen circular libremente en un entorno «sin restricciones» (un término inventado por él), esa gran empresa sería uno de los mejores lugares del mundo para trabajar. Durante los primeros años, Welch dedicó gran parte de su tiempo en revisar las características de sus directivos, intentando descubrir e identificar a las posibles estrellas. Después de intensas sesiones a puerta cerrada con exámenes muy duros, muchos de los directivos abandonaron la empresa.

Welch fue el primero en implantar un sistema de dirección en el que cada año el 10% del personal de dirección era relevado de su cargo. La mayoría de personas hubieran pensado que este sistema era difícil y doloroso y, sin embargo, en vez de crearse un clima de temor, permitió que cada uno conociera el lugar en el que estaba, en gran contraste con lo que Welch describe como la «falsa bondad» de las revisiones del pasado, que delataban tanto a la persona afectada como a la organización. Las encuestas realizadas a los empleados de General Electric demostraron que apoyaban el nuevo sistema, y que aún lo deseaban con mayor empeño. Las personas trabajan mejor si tienen objetivos que cumplir, e incluso mejor si se trata de grandes objetivos. El sistema de Welch acabó con el sistema convencional de promoción personal de General Electric, puesto que era «malo para la moral».

Welch afirmaba: «Si todos nos graduamos en la escuela y en la universidad, ¿por qué no debemos continuar haciéndolo en el trabajo? Y si los jugadores de béisbol pueden

conseguir distintos tipos de compensaciones económicas según su rendimiento, y continúan jugando como un equipo, ¿por qué no podemos aplicar este sistema en el trabajo?» «La estricta diferenciación –afirmaba– proporciona estrellas de verdad, y ellas son las que crean grandes negocios.»

Hacia mediados de la década de 1980, Welch había reducido la plantilla de General Electric en un 25%, y se había ganado el apodo de «Jack Neutrón» (la gente era despedida, pero los edificios quedaban en pie). Al mismo tiempo, invirtió 75 millones de dólares en un centro de conferencias y un centro de salud y gimnasio en la sede central de la empresa, y consiguió modernizar el centro de investigación de la empresa en Crotonville. La reacción fue inmediata: «¿Cómo se puede malgastar tanto dinero en semejantes «lujos»?». Si General Electric desea avanzar, le dijo a todo el mundo, debe invertir más dinero en menos personas.

Así lo hizo exactamente, y la firma multiplicó por seis sus beneficios, pero sólo con unos cuantos directivos y 25 nuevos vicepresidentes.

Estrategias para motivar a 300.000 personas

La estrategia de negocios de Welch para las múltiples líneas de negocio de General Electric consistía en que cada una de éstas debía ser la número uno o la número dos en su especialidad, de lo contrario, los responsables eran despedidos. Hubo, como es natural, algunas trabas, pero al final la estrategia fue entendida y ése fue el objetivo: si no eran el número uno ni el número dos, ¿para qué estaban en aquel negocio exactamente?

Otra de las estrategias fue llevar los negocios en los que sólo tenían el 10% del mercado hacia cotas de rápido crecimiento buscando productos innovadores. Uno de los resultados de esta estrategia es que General Electric empezó a interesarse en los servicios de apoyo a los productos que fabricaban. Desarrollaron el concepto de «definición de mercado», que calculaba el total del mercado, incluyendo todos los servicios relacionados con el producto (por ejemplo, para los motores de aviones, todo lo relacionado con éstos, desde el combustible hasta la financiación). A partir de estas premisas, el mercado potencial se ampliaba enormemente: en vez de «fabricar y vender productos», se ocupaban de todo el proceso.

Otras iniciativas desarrolladas por Welch incluyeron:

- El control de calidad «Six Sigma» (que sólo permitía 3,4 defectos por millón en el proceso de fabricación; la norma eran 35.000).

- La globalización, no sólo adquiriendo más negocios en todo el mundo, sino desarrollando los talentos locales.
- El negocio electrónico (*e-business*). Aunque en 1997 Welch no había tecleado nunca un ordenador ni utilizado internet, 2 años después General Electric estaba alerta a todas las posibilidades de negocio procedentes de las nuevas empresas relacionadas con este sector. Y a pesar de algunos errores (la desastrosa adquisición de la firma de inversiones Kidder, Peabody y la bancarrota de Honeywell International, debido a las normativas de la Unión Europea), General Electric creció seis veces más bajo la dirección de Welch, y abarcaba todo tipo de negocios, desde escáneres para tomografía computarizada hasta negocios de banca o la cadena de televisión NBC.

Al final del 2000, los beneficios alcanzaron la cifra récord de 12.700 millones de dólares, con unos ingresos de 130.000 millones de dólares. En los 6 años anteriores, General Electric había más que doblado sus ingresos y se había ganado el título de «la empresa más valiosa del mundo».

La imagen de Jack en General Electric

John F. Welch Jr. nació en 1935 en el barrio obrero de Salem, Massachusetts. Su padre era conductor de trenes de origen americano-irlandés, y sus padres no habían ido al instituto. Buena parte de su éxito lo atribuye a la extraordinaria fuerza de voluntad de su madre. Cuando jugaban a cartas ella le decía cómo competir de la forma más agresiva, y le convenció de que su tartamudez era el resultado de que su cerebro iba más deprisa que su lengua. La forma de tratar con los directivos de General Electric (entre «abrazos y patadas») la había heredado directamente de su madre, Grace Welch, quien creó la base de la confianza que tenía en sí mismo. En su libro remarca claramente la siguiente distinción:

«La arrogancia es asesina, y ponerse las mangas de la ambición puede tener el mismo efecto... Las personas que tienen confianza en sí mismas no temen tener que cambiar sus puntos de vista, saborean la discusión intelectual que enriquece su pensamiento.»

Esta actitud de franqueza absoluta se convirtió en parte de la cultura de General Electric. Hacia el final del libro, su autor habla de las empresas «enfermas» y de las pérdidas que suponen para su comunidad. Sólo las empresas sanas que generan beneficios pueden empujar hacia arriba un pueblo o una ciudad, con su capacidad para invertir en medidas medioambientales y, en general, para ser una buena empresa ciudadana.

La madre de Welch lloró el día en que murió Franklin Delano Roosevelt, porque representaba su fe en el gobierno. Y como reflejo de la falta de credibilidad en el

gobierno en su época, Welch creía que si algo podía salvar al mundo, eran las empresas de éxito.

Comentario final

Se ha hablado mucho acerca de los emprendedores y de los innovadores, y se sugiere que si uno no crea su propia empresa es que es un fracasado. Pero el hecho es que muchas personas trabajan para empresas que no son suyas, y el mensaje de Welch es que todavía es posible disfrutar de una vida laboral satisfactoria si uno es capaz de encontrar una empresa que esté tan interesada en generar nuevas ideas como en ganar dinero. Su libro es un clásico, no simplemente por el éxito de su autor, sino por la certera descripción de los grandes negocios realizados en Estados Unidos en las últimas décadas del siglo XX. Ofrece al lector una panorámica de lo que representa ser el director general de una de las mayores empresas del mundo (jugar al golf con famosos parece ser una de las prebendas) y las descripciones de sus logros y de la lucha por el liderazgo son emocionantes. A pesar de sus más de 400 páginas, uno tiene la impresión de que se ha dejado muchas cosas en el tintero.

Con la ayuda del redactor de «Business Week», John A. Byrne, «Jack» fue escrito durante el último año de Welch en su oficina y transmite el sentimiento de aquellos últimos días. Su sucesor, Jeff Immelt, continúa hoy día su labor.

1992

Entrenarse para mejorar

«El *coaching* (entrenamiento personal) no sólo es una técnica para seguir y aplicar de forma estricta en determinadas circunstancias. Es una forma de dirigir, de tratar a las personas, de pensar y de ser. Llegará el día en que esta palabra (*coaching*) desaparecerá de nuestro léxico, y llegará a ser la forma en que nos relacionaremos con los demás en el trabajo, y en todas partes.»

«Toda la formación, las críticas, cada reducción de las posibilidades de elección, cada manifestación de jerarquía, cada acto de sutil secretismo que disminuye la autoestima de las personas. *Coaching*, confianza, imparcialidad, respeto, elogios verdaderos, libertad de elección y, por supuesto, aumento del éxito.»

«Para emplear el *coaching* con éxito debemos adoptar un punto de vista más optimista que el habitual que adormece la capacidad de las personas, de todas ellas.»

En resumen

Considere cambiar su manera de aprender y de relacionarse con los demás, y recoja los beneficios de esta acción.

Otras lecturas

Stephen Covey, *Los 7 hábitos de las personas muy eficaces* (Pág. 112)

W. Timothy Gallwey, *El juego interno del tenis* (Pág. 140)

Jim Loehr & Tony Schwartz, *El poder del compromiso pleno* (Pág. 224)

Abraham Maslow, *Motivación y personalidad, 50 Clásicos de autoayuda*

Cheryl Richardson, *Tómese tiempo en su vida* (Pág. 258)

John Whitmore

Este aparentemente modesto trabajo sobre el *coaching* (entrenamiento personal) en los negocios ha vendido 250.000 ejemplares y ha sido traducido a 12 idiomas. Las ediciones revisadas y actualizadas consiguen que todavía siga vendiéndose en la actualidad, aunque es un clásico de los que abogan por la transformación en la forma de relacionarnos con los demás y en la manera de organizar y dirigir las empresas. Fue el primer estudio que se tomó en serio la aplicación de los principios del *coaching* al mundo de los negocios.

Incluye un amplio abanico de técnicas útiles para aumentar nuestras habilidades y dar lo mejor de nosotros mismos. El mensaje principal de «Coaching for Performance» (Entrenarse para mejorar) se basa en que el conocimiento y la responsabilidad son los que hacen que uno se dé cuenta de que la formación es una forma de ver las cosas: contiene las semillas de un gran cambio cultural, para pasar de un mundo conducido por las órdenes y las instituciones a otro basado en el autoaprendizaje y la igualdad entre las personas.

¿Qué es el *coaching*?

Esta palabra, que podría traducirse por formación o entrenamiento personal, se basa en el antiguo principio socrático de que uno nunca puede enseñar realmente a una persona nada, sino que cada uno de nosotros debe aprender por sí mismo. Trata sobre cómo se puede ayudar a alguien a que sea consciente de cómo hace las cosas, para aumentar así su conocimiento de sí mismo y su responsabilidad.

Esta manera de entenderse a uno mismo es fácil de aprender, y uno se puede dar cuenta de forma práctica de que lo que hace es aplicar el sentido común. No obstante, va en contra de la mayoría de las enseñanzas que la cultura occidental ha inculcado: juicio, crítica, castigo y recompensa. Se basa en la premisa de que cada una de las personas es un triunfo-en-ciernes, y el papel del entrenador o formador consiste simplemente en conseguir que cada una de ellas saque sus propias conclusiones, las soluciones que se derivan de las preguntas que le hace. Estas preguntas intentan revelar los detalles de una

situación (el qué, cuándo, quién y cuánto) pero no el por qué. Las preguntas sobre el «por qué» pueden implicar enjuiciar a la persona y provocar que se ponga a la defensiva, y convertirían todo el proceso en demasiado analítico. La petición de más detalles aumenta el foco y el conocimiento de la persona que está siendo entrenada. Ambos, entrenador y entrenado, están obligados a profundizar en la situación para descubrir sus propias respuestas. En vez de los habituales métodos tradicionales de impartir conocimientos, que pasan de una persona a otra, el *coaching* trata de optimizar la individualidad y la unicidad. Es, por lo tanto, una forma más positiva de ver a las personas.

La organización de la formación

Whitmore proporciona una alarmante estadística: la mayoría de las personas sólo emplean todo su potencial en el trabajo aproximadamente durante el 40% del tiempo, ya sea por falta de oportunidad en el seno de la empresa o por falta de confianza en sí mismos. Por este motivo, la empresa trabaja a un ritmo muy inferior al de su capacidad real, y la dirección casi siempre emplea una técnica o una estructura fija. La realidad, sin embargo, debería basarse en la mejora de los aspectos psicológicos de las personas.

Los directivos tradicionales explotan su posición de dominio para hacerse cargo de los salarios, promociones y despidos (el palo y la zanahoria) y conseguir así que se hagan las cosas. En este contexto, no ven ningún problema en decirles a los empleados lo que tienen que hacer. Pero Whitmore sugiere que el decir lo que hay que hacer u ordenarlo desmotiva a las personas y crea un ambiente de «nuestro y suyo». Los directivos temen revelar sus verdaderos sentimientos e ideas y esta ausencia de interrelación con los empleados ahoga cualquier posibilidad de innovación y progreso.

El *coaching* se basa «en un plano distinto para todos», afirma Whitmore. Mientras que con un jefe tradicional, cuando alguien acude a él con un problema, se hará cargo de la situación o lo reprenderá por haber tenido dicho problema, un jefe bien entrenado en esta filosofía hará algunas preguntas breves sobre lo que sucede y hará que los empleados piensen por sí mismos en la solución. Esto otorga al empleado la «propiedad» del problema y lo conduce a encontrar la solución. En ocasiones, y ante una emergencia, será más rápido para el jefe decirle al empleado lo que tiene que hacer en vez de formarlo para que encuentre la solución por sí mismo, pero en un entorno de apoyo esto no será un problema.

La confianza de las personas en sí mismas se fomenta cambiando sus expectativas. Whitmore cita algunas pruebas que muestran que la formación de sus pupilos generalmente consigue aumentar su confianza en la capacidad del profesor para comunicar con ellos. Así mismo, generalmente los empleados superan sus propias expectativas. Whitmore afirma que:

«Cuando los principios del *coaching* gobiernen o abarquen todos los comportamientos e interacciones de la empresa, como así sucederá en el futuro, entonces se liberará todo el potencial de mejora de las personas.»

Ésta es la diferencia entre una organización con espíritu corporativo, en la que se apoya y promueve al máximo la contribución individual de cada miembro, y las más habituales, en las que hay un desfase entre los objetivos y los resultados, y reina el descontento entre sus empleados.

Jim Collins («Good to Great», véase [pág. 80](#)) halló una característica común entre las mejores empresas: no sólo se centran en crear grandes productos, sino que primero crean una gran organización en la que cada miembro pueda prosperar. Si una persona siente que tiene muchas posibilidades de desarrollar su potencial, los grandes productos o los grandes servicios emergerán casi de forma automática. Esta combinación de objetivo empresarial y desarrollo personal constituye la idea principal del *coaching*.

Hacer crecer a los empleados y su negocio

Probablemente, aunque algunos directivos estén de acuerdo en las bases de este tipo de formación, afirmarán que su aplicación requiere un tiempo del que no disponen. No obstante, hay que pensar que en cuanto se haya conseguido un ambiente de *coaching*, el tiempo para hacer crecer el negocio como para dedicarlo los empleados es simultáneo. Whitmore proporciona una secuencia de preguntas para emplear en las sesiones de formación que permiten aumentar los negocios y mejorar la formación de las personas simultáneamente. Esta secuencia se basa en las iniciales de la palabra CRECER (en inglés GROW) y corresponde a objetivos (Goals), análisis de la realidad (Reality checking), opciones (Options) y voluntad (Will).

Uno podría pensar que lo primero que debería hacer, tanto un individuo como una organización, sería afrontar la dura realidad, pero Whitmore destaca que los objetivos basados sólo en la realidad actual configuran soluciones enmarcadas por comportamientos del pasado. En el *coaching* los objetivos deben centrarse en lo que sería posible, no en lo que nos gustaría. Para inspirarse en un objetivo, debe expresar una imagen de la persona o de la empresa que lo lleve a un nivel completamente distinto y nuevo. En cuanto uno sabe lo que es posible (objetivos) y dónde se encuentra en la actualidad (realidad) está listo para explorar las vías alternativas y las estrategias (opciones) que lo llevarán hacia su objetivo. El grupo final de preguntas que deben responderse se refieren a la acción: una vez se ha escogido un camino, ¿a quién abarcará y cuándo se llevará a cabo (voluntad)?

Es sencillo. Esta secuencia tiene un efecto transformador porque el trabajo de realización pierde su misterio. La claridad de la expectativa es la que produce los dos

grandes pilares sobre los que se basa Whitmore: responsabilidad y conocimiento.

Más allá de la expectativa: formación para un propósito

Uno de los pilares del entrenamiento, el libro de Timothy Gallwey, «The Inner Game of Tennis» (El juego interno del tenis) se publicó en el momento en que empezaron a desafiarse los métodos tradicionales de trabajo, afirma Whitmore. El mundo de los negocios había sido esclavo de la psicología del comportamiento, que veía a la persona como una pizarra en blanco sobre la que todo lo que conocía debía ser aprendido o enseñado, se daba por supuesto que el dinero era la principal motivación para el trabajo. Pero la psicología humanista de Abraham Maslow ofreció una alternativa: un punto de vista más optimista del ser humano en la que la satisfacción de las necesidades básicas (alimento y techo) lleva a las personas a querer satisfacer necesidades superiores, como la propiedad, el prestigio, el amor propio y, por último, un sentido de significado o propósito.

Según Whitmore, la empresa del futuro no se centrará sólo en proporcionar dinero, seguridad y un sentido de pertenencia a una comunidad, sino que también aportará otros valores para que una persona sienta que el tiempo que emplea en el trabajo vale la pena. ¿Podría un negocio más espiritual –de altos propósitos– proporcionar una ventaja competitiva fundamental? Whitmore así lo cree. La gente desea amar a la empresa para la que trabaja. Aquellas personas que son responsables desde un punto de vista social, relacionadas con todo aquello que afecta al reciclaje y a tratar de forma correcta a los proveedores, desearán de forma natural trabajar en una empresa así más que en otra que no tenga en cuenta estas características. La motivación del personal dejará de ser un problema.

¿Cuál es el papel del *coaching* en esta transformación de nuestra actitud hacia el trabajo? Whitmore cree que el estrés es un síntoma de falta de significado o propósito, así que la formación no debe buscar sólo la eficiencia o la consecución de los objetivos, sino obtener de las personas sus mejores capacidades para que el trabajo que realizan sea una forma de expresarse más completa.

Comentario final

Este comentario se ha centrado únicamente en algunos temas. Pero debería leer «Coaching for Performance» por su contenido:

- Un valioso capítulo sobre cómo establecer objetivos.
- Cuestiones reales que se pueden emplear en situaciones de formación, y ejemplos de

conversaciones para este propósito.

- Un apartado que proporciona respuestas descriptivas y acrílicas.
- Capítulos sobre la dinámica de grupos y cómo formarlos.
- Nuevos capítulos (en la edición de 2002) sobre la relación de la formación de la inteligencia emocional y espiritual.

¿Por qué el *coaching* se ha popularizado? En una entrevista reciente, Whitmore sugirió que se trata de «una manifestación del declive de la autoridad externa». Las personas no creen en los gobiernos, la religión ya no les proporciona las respuestas que buscan, y tampoco pueden confiar en las empresas donde trabajan para que les proporcionen seguridad o unos determinados valores. En este vacío secular es evidente que las personas necesitan desarrollar sus propios códigos éticos, y el *coaching* es una forma de conjugar sus valores y objetivos con la vida diaria.

Además, según Whitmore, en esta era de desarrollo personal e individualismo, el *coaching* es una forma de cambiar el mundo a través de las personas, no de las instituciones. Aunque se ha hablado mucho sobre las ideas del *coaching*, muchas de ellas aún no son bien comprendidas, y «Coaching for Performance» recorre un largo camino para recordarnos realmente de qué se trata. Si esta disciplina tiene éxito y pasa a formar parte de nuestra cultura, el número de individuos que se verán fortalecidos y responsables aumentará de forma exponencial, y los resultados que se consigan entonces, ahora sólo podemos imaginarlos.

John Whitmore

Nació en 1937 en el Reino Unido, se educó en el Eton College, la Sandhurst Royal Military Academy y el Cirencester Agricultural College.

Fue piloto profesional durante la década de 1960, ganó el campeonato automovilístico europeo de Saloon Car y fue uno de los pilotos ganadores del equipo Ford en el circuito de Le Mans. Dejó de pilotar en 1966 e inició un negocio relacionado con la industria agropecuaria y fue director de un concesionario Ford. Posteriormente se trasladó a Suiza y más tarde a Estados Unidos para estudiar física, psicoterapia y psicología deportiva.

En 1978, Whitmore volvió al Reino Unido y fundó una escuela de tenis, golf y esquí basada en los principios del Juego Interno, que había adaptado de Timothy Gallwey. Entonces descubrió que esta nueva forma de entrenamiento deportivo también podía aplicarse al mundo empresarial y hoy día, su firma, Performance Consultants, es líder en formación empresarial en Europa.

2003

El factor suerte

«Las personas no nacen con suerte, sino que emplean, sin darse cuenta, cuatro principios básicos para crear la buena suerte en su vida. Hay que entender los principios y entender la suerte en sí misma. Y lo que es más importante, estos principios pueden emplearse para conseguir la cantidad de buena suerte que uno experimenta en su vida.»

En resumen

Las personas que tienen éxito son personas con suerte, y ésta no se puede conseguir con la facilidad que uno cree.

Otras lecturas

Martin Seligman, *Optimismo aprendido, 50 clásicos de autoayuda*

Richard Wiseman

¿Qué es lo que hace que algunas personas prosperen más y estén más satisfechas? ¿Por qué algunas personas parece que siempre toman las decisiones correctas? Richard Wiseman se dio cuenta de que hay personas que parecen tener un don especial para que les vaya bien, una forma de tener siempre los pies sobre tierra firme. Algunas personas parecen ser más afortunadas que el resto, y como psicólogo, pronto descartó que se tratara de una cuestión del «destino» o de que hubiera una especie de conspiración universal para que algunas personas estuvieran abajo mientras otras obtenían el éxito.

El grupo de investigación de Wiseman en el Reino Unido ha investigado en algunas de las áreas menos transparentes de su profesión, incluyendo las siguientes:

- Cómo los magos utilizan la psicología para embaucar a su público (él mismo es un mago consumado).
- La habilidad de los sanadores para curar enfermedades.
- La investigación de los psíquicos para ayudar a la policía a resolver crímenes.
- Las técnicas de mentira y sugestión.
- Cómo el sonido de las olas puede intensificar las emociones.

Los científicos no habían dedicado hasta entonces mucho tiempo a investigar la suerte porque no se creía que hubiera nada al respecto que pudiera estudiarse de forma empírica. Sin embargo, cuando empezó su investigación, Wiseman descubrió de repente que había pruebas del porqué las personas experimentaban la buena o mala suerte. Algunos de los individuos estudiados habían tenido múltiples accidentes de circulación y varias relaciones conflictivas, mientras que otras habían encontrado la persona correcta en su camino directo hacia el éxito. ¿Se trataba entonces de una elección afortunada que favorecía a unos individuos sobre otros o existían causas reales que permitían identificar estos niveles de buena suerte?

La personalidad afortunada

Wiseman descubrió cuatro principios que eran comunes a los afortunados. El primero era que las personas afortunadas «creaban, se comunicaban y actuaban aprovechando las oportunidades que se les presentaban». Es decir, su buena suerte se podía atribuir a sus características psicológicas.

La esencia de la suerte se considera que es «estar en el lugar adecuado en el momento preciso», aunque Wiseman matiza que ésta es precisamente la clase de suerte que se puede crear. Las personas afortunadas inciden especialmente en el hecho de que es importante salir y relacionarse con personas que no conocen, lo que aumenta sus posibilidades de tener encuentros positivos; cada cual puede emplear estos contactos para cambiar de vida o para obtener mejores cargos. Si usted se considera una persona afortunada, tiene más posibilidades de entablar conversaciones con personas que están en la cola, porque usted sabe –de forma consciente o inconsciente– que cuanto mayor sea el número de contactos que tenga con otras personas, mayores serán las posibilidades de que alguna de ellas le aporte algo bueno. Aunque parece que se trata solamente de «ser amigable», esto es una característica de que las personas afortunadas conocen la importancia de las relaciones y los contactos personales. Al leer «The Luck Factor» (El factor suerte) usted recordará el dicho de que «el 90 por ciento del éxito en la vida consiste en revelarlo».

Otra de las razones por las que las personas afortunadas tienen suerte es su actitud más relajada ante la vida. Estar más relajado supone poder ver las oportunidades que las personas preocupadas no ven. Según las investigaciones de Wiseman «las personas afortunadas ven lo que hay, en vez de tratar de encontrar lo que quieren ver». Se dan cuenta de que su predisposición a nuevas experiencias los saca de su rutina mental; si uno siempre ve y hace las mismas cosas, sólo conseguirá las oportunidades que hay en su camino.

Intuición y suerte

Mientras que las personas poco afortunadas suelen tomar decisiones desafortunadas, compran acciones poco antes de que baje su cotización y eligen a los socios equivocados, las personas que se consideran afortunadas suelen tomar decisiones que les conducen al éxito y la felicidad. Cuando Wiseman emprendió su investigación para conocer por qué tomaban las decisiones correctas descubrió que estas personas tienen una mejor relación con su inconsciente. Confían en su intuición.

La intuición está formada por millones de pistas que nos rodean y que son captadas por nuestra mente y nuestro cuerpo. Las personas desafortunadas tienen estas mismas pistas a su alcance, pero no creen en ellas. En la parte izquierda de nuestro cerebro subyace el mundo de la intuición minimizado, pero existe una gran diferencia: la que hay entre un largo y feliz matrimonio y unas relaciones con personas equivocadas; y la

elección entre elegir la profesión adecuada y la equivocada.

Las personas afortunadas no sólo tienen un talento natural para emplear su intuición, sino que la cultivan activamente empleando parte de su tiempo en la meditación y el pensamiento contemplativo. Se sitúan en estados mentales que les revelan las posibilidades para saber cómo actuar y qué hacer.

Expectativas y realidad

Una de las citas de Norman Vincent Peale es: «Espera lo mejor y obténlo». Asimismo, Wiseman descubrió que las vidas de las personas muestran un notable grado de adecuación con sus expectativas. Las personas que se consideran afortunadas tienden a conseguir lo que desean de la vida como parte de su propia profecía de autorrealización. No sólo creen que la vida les tiene reservadas buenas cosas, sino que sienten que tienen buena parte del control para hacer que se materialicen. Las personas desafortunadas creen que están a merced de los acontecimientos, y no están preparadas para creer que son dignas de grandes oportunidades.

Otra de las observaciones de Wiseman fue que las personas afortunadas perseveran para conseguir sus objetivos. Mientras que las desafortunadas abandonan al primer obstáculo, las afortunadas continúan intentándolo, aunque las posibilidades de éxito sean pequeñas.

Las personas afortunadas consiguen alcanzar sus objetivos porque, sencillamente, creen que pueden alcanzarlos. Otro famoso escritor, Napoleon Hill, afirmaba que «lo que la mente de un hombre puede concebir y creer, puede conseguirlo». Precisamente porque las personas positivas esperan grandes cosas, trabajan duro para asegurar que las obtendrán. (Éste, por supuesto, es el principal objetivo.)

Todo se prepara para lo mejor

Wiseman preguntó a algunos individuos durante su investigación cómo se sentirían si estuvieran esperando en una cola de un banco y, en el transcurso de un atraco, les dispararan en el brazo. Las personas desafortunadas contestaron a la pregunta que lo considerarían un desastre, mientras que las que se definían como afortunadas sólo destacaban la suerte que habían tenido de no haber sido asesinadas!

Esto es lo que Martin Seligman denomina en su libro «Learned Optimism» (Optimismo aprendido), «estilo explicativo», la capacidad para dar argumentos convincentes sobre la mala fortuna de forma que no afecte a la forma de ser de la

persona. Las personas con suerte u optimistas también pasan por malos momentos, pero no lo consideran como algo permanente. En vez de ello, miran los beneficios que pueden obtener de su falta de suerte y a menudo afirman que un divorcio o una pérdida de trabajo es «lo mejor que les ha pasado». Según ellos, de todo se obtiene lo mejor.

Otra de las cosas que las personas afortunadas suelen hacer en situaciones difíciles es compararse con las personas que lo tienen mucho peor.

Comentarios finales

En sus descubrimientos de que las expectativas forman la realidad y de que las personas que ven el lado positivo de las cosas son más capaces de superar los obstáculos, el programa de investigación de 8 años de duración que realizó Wiseman sobre la suerte le proporcionó las evidencias científicas que corroboran las ideas sobre el éxito que hace años que habían descrito los autores de libros de autoayuda.

Es habitual en las personas de éxito que describan sus logros diciendo que son, en buena parte, fruto de la suerte, pero gracias a Wiseman, hoy sabemos que tener suerte no es lo mismo que ser «afortunado» –en el sentido de dependiente de la casualidad– como habíamos pensado. El camino para ser afortunado puede aprenderse y adoptarse, y el autor proporciona muchos consejos y ejercicios para alcanzar este fin.

Aunque no de forma explícita, reduciendo el dominio de lo casual y la superstición como comportamiento de nuestras vidas, «The Luck Factor» demuestra que en realidad somos mucho más libres de lo que creemos. Este libro muestra que podemos crear un círculo continuo de buena suerte basada en las decisiones correctas y convertirnos en una de esas personas cuya buena suerte atrae más buena fortuna.

Si nunca ha podido saber por qué tiene éxito, o por qué lo tienen los demás y usted no, debe leer este libro.

Richard Wiseman

Wiseman es licenciado en psicología por el University College de Londres, y se doctoró en la Universidad de Edimburgo. Dirige el departamento de investigación de la Universidad de Hertfordshire y da conferencias en escuelas de negocios sobre las aplicaciones prácticas de su investigación.

Sus artículos eruditos se han publicado en «Nature», «Science», «Psychological Bulletin» y el «British Journal of Psychology». También ha colaborado con la BBC en numerosos programas de televisión con experimentos realizados ante el público. En su

vida profesional empezó trabajando como mago.

1975

Nos vemos en la cima

«Puedes tener todo lo que desees en la vida si ayudas a los demás a obtener lo que desean.»

En resumen

Una fuerte creencia en el trabajo duro, una fe espiritual y entrega nos proporcionarán un largo camino.

Otras lecturas

Frank Bettger, *Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas* ([Pág. 36](#))

J. W. Marriott Jr., *El espíritu de servicio* ([Pág. 246](#))

Norman Vincent Peale, *El poder del pensamiento positivo, 50 Clásicos de autoayuda*

Brian Tracy, *Máximo logro* ([Pág. 302](#))

Zig Ziglar

«See You at the Top» (Nos vemos en la cima) ha vendido 2 millones de ejemplares desde 1975 y en el año 2000 se editó la edición revisada que celebraba el 25° aniversario. A pesar de su actualización, uno aún puede sentirse como si hubiera dado un salto en el tiempo hacia la América de los Derechos Cristianos de la década de 1970. Ziglar no es de esas personas que cambian de conceptos al instante, así que sus opiniones respecto del comunismo, la marihuana y la homosexualidad, por ejemplo, se han mantenido en la última edición revisada. En el prefacio de cada apartado se incluye un dibujo de un hombre trajeado con maletín que está a punto de saltar hacia «la cima».

Ciertamente, el libro refleja un punto de vista tradicional del éxito, pero debemos recordar que este ex vendedor de utensilios de cocina ha sido un orador y motivador de éxito durante mucho más tiempo del que algunos de nosotros hemos vivido. Representa el, ahora pasado de moda, entrenamiento en el esfuerzo personal basado en el amor a Dios, la familia y el país.

Todo cuanto escribió en «See You at the Top» constituye todavía un imán para todos aquellos que simplemente quieren lo mejor para su familia, tener éxito en el trabajo y sentir que son libres para elegir su propio camino en la vida. También ofrece un recordatorio de la paz mental que se consigue con una fe sólida y compromiso religioso. El libro está lleno de historias, analogías y chistes –todo lo que podemos esperar de un motivador– pero tiene una manera atractiva de llevarnos hacia su forma de pensar. Es posible que no estemos de acuerdo con sus opiniones políticas, pero los puntos que destaca para conseguir lo mejor son difíciles de rebatir.

Evitando una comprensión superficial del éxito, la receta de Ziglar para vivir en la cima abarca las tres dimensiones: la física, la mental y la espiritual. Cada uno de nosotros es la suma de nuestras costumbres e influencias, afirma, así que si ignoramos una de estas dimensiones seremos unos «farsantes».

Utilidad

El lema del libro es: «Puedes tener todo cuanto desees en la vida si ayudas a los demás a obtener lo que quieren.» Ziglar se crió durante la Depresión estadounidense, pero su vida cambió cuando se dio cuenta de que los cristianos no tenían que tener «caras largas y pequeños misales». Cuanto más se contribuye y se consigue con nuestro esfuerzo más beneficios económicos obtendremos. Apreciemos el valor multimillonario de nuestro cuerpo lleno de salud y utilicémoslo.

Ziglar es un romántico confeso de la América que defiende el sistema de la libre empresa. Destaca que los países donde las personas están «protegidas» tienen los mayores índices de suicidio, porque si el esfuerzo y el trabajo no se consideran necesarios las personas sienten que no tienen ningún valor. El concepto de ser útil crea una imagen saludable de uno mismo, que no debe confundirse con el superego.

Objetivos

Nosotros hemos «nacido para ganar», pero debemos plasmar sobre el papel nuestros objetivos para reforzarlos. Las personas no «van vagabundeando por ahí y de repente se encuentran en el Everest». Ziglar afirma: si no nos proponemos llegar a un determinado lugar, no llegaremos a ningún sitio. Hagamos planes que estimulen nuestro espíritu y seamos específicos respecto a ellos, pero trabajemos para conseguirlo de forma gradual, puesto que «la confianza es la azafata del éxito».

Somos lo que recogemos

Cualquier cosa que acuda a nuestra mente –programas de televisión, conversaciones, pornografía– se manifestará como una acción o en palabras. Muchas personas viven en la ilusión de que controlan su vida mental, cuando sus circunstancias físicas sugieren lo contrario. Saber que uno es la suma total de lo que acude a su mente es espeluznante. Pero cuando uno lo comprende, tiene la excepcional oportunidad de rehacer su vida. Si alimentamos nuestro pensamiento con información buena, limpia, poderosa y positiva, nuestras oportunidades de éxito en todos los aspectos de la vida se incrementarán enormemente.

Como dijo Benjamin Franklin, el desarrollo personal es un asunto diario. Ziglar recomienda leer buenas biografías de personas de éxito y la Biblia y emplear el tiempo que pasamos en el automóvil escuchando cintas o CD de capacitación.

Matrimonio

El éxito está más relacionado con nuestra relación matrimonial que con cualquier otro aspecto, pero ¿cuál es la clave de una relación feliz? Lealtad. Si no somos leales, no tendremos la energía o el apoyo para conseguir nuestra meta en el mundo. «See You at the Top» tiene posiblemente su punto más destacado en el objetivo de honrar y amar a la pareja, y Ziglar es un romántico nada apologetico desde que se casó con su mujer hace ya más de 50 años.

Actitud

Para mantener una vida buena debemos evitar «endurecer sus actitudes». La actitud correcta es que todo es importante, porque en la vida la distancia entre ganar y perder es a menudo infinitesimal, y una actitud correcta permite hacer frente a todos los segundos y terceros a los que tenemos que adelantar antes de ganar. El deseo y la persistencia nos diferenciarán del resto.

Costumbres

Al cambiar las malas costumbres, no «pagamos un precio», sino que disfrutamos de los beneficios. Ziglar se dedicó a hacer *jogging* para reducir su cintura de más de 104 centímetros, pero tuvo que ser disciplinado para levantarse cada día a la misma hora. Las buenas costumbres son difíciles de adquirir, pero se aprende a mantenerlas; por el contrario, las malas costumbres se adquieren lentamente y con facilidad, pero es difícil vivir con ellas.

La mejor guía para nuestra actitud es la gente con la que compartimos nuestro tiempo. Si queremos dejar de fumar, de beber, y deseamos levantarnos pronto, no lo lograremos pasando la noche de bares. Las costumbres se adquieren haciendo elecciones, si elegimos buenas costumbres éstas nos adoptarán. Las malas costumbres nos quebrarán.

Comentarios finales

«See You at the Top» es un antídoto contra la cultura de la gratificación instantánea y un faro para evitar la apatía. Es la clase de libro que necesitamos si verdaderamente estamos inmersos en la confusión y queremos soluciones claras para salir a la luz. En el caso de que nos preguntemos si vale la pena, Ziglar afirma, basándose en su propia experiencia, que «el precio del éxito es mucho menor que el precio del fracaso», y el primero es

mucho más agradable.

Aunque Ziglar es un orador clásico, positivo y motivador, no tiene reparos en admitir que la vida está llena de «limones» (experiencias difíciles). Sin embargo, el gran arte de vivir consiste en convertir los «limones en limonada» utilizando los tiempos difíciles como palanca para lanzar todo aquello que uno no desea. Con integridad, gran esfuerzo y servicio, llegaremos al punto en que obtendremos lo que deseamos, en vez de tener que conformarnos con lo que hemos conseguido.

Zig Ziglar

Ziglar se llama Hilary Hinton Ziglar, nació en Alabama (EE.UU.) en 1926, en una familia de 12 hermanos. Su padre murió en 1932, víctima de la Depresión, dejando a la familia en una situación económica difícil, pero Ziglar se las apañó para ir al instituto en Jackson (Mississippi), e ingresar en la Universidad de South Carolina. Durante varios años fue vendedor de utensilios de cocina en Mississippi, y con el tiempo alcanzó uno de los primeros puestos en la empresa. Su éxito le llevó a dar innumerables conferencias.

En 1946 se casó con Jean Abernathy, con quien tuvo varios hijos. El Dale Carnegie Institute de Nueva York lo fichó como instructor. Una de las claves de su éxito se debe a la lectura del libro «The Power of Positive Thinking» (El poder del pensamiento positivo), de Norman Vincent Peale. Ha dado conferencias junto con oradores de la talla de Peale, Colin Powell, Pat Boone, Ronald Reagan y George Bush Sr, y ha sido especialmente reconocida su labor con los jóvenes en contra de las drogas. Entre los 24 libros que ha escrito merecen destacarse «Courtship After Marriage» (Noviazgo tras el matrimonio), «Over the Top» (En la cumbre) y «Secrets of Closing the Sale» (Los secretos de cerrar la venta).

Ziglar vive y trabaja actualmente en Plano (Texas).

Índice

Título	4
Créditos	6
Referencias	7
Índice	9
Agradecimientos	12
Introducción	14
1. Horatio Alger, El harapiento Dick o la vida callejera en Nueva York con los limpiabotas (1867)	27
2. Warren Bennis, Cómo convertirse en un líder (1989)	35
3. Frank Bettger, Cómo ascendí del fracaso al éxito en ventas (1947)	42
4. Kenneth Blanchard y Spencer Jonhson, El director de un solo minuto (1981)	50
5. Edward Bok, La americanización de Edward Bok: La autobiografía de un muchacho holandés cincuenta años después (1921)	57
6. Claude M. Bristol, La magia de creer (1948)	65
7. Warren Buffett (por Roger Lowenstein), Buffett: Cómo se fabrica un capitalista americano (1995)	73
8. Andrew Carnegie, La autobiografía de Andrew Carnegie (1920)	82
9. Chin-Ning Chu, Rostro impenetrable, corazón oscuro: El camino asiático hacia la prosperidad, las ganancias y el éxito (1992)	90
10. George S. Clason, El hombre más rico de Babilonia (1926)	98
11. Robert Collier, El secreto de las edades (1926)	106
12. Jim Collins, De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otras no (2001)	114
13. Russell H. Conwell, Acres de diamantes (1921)	123
14. Stephen R. Covey, Los siete hábitos de la gente muy efectiva (1989)	129

una industria (1999)	137
16. Henry Ford, Mi vida y obra (1922)	145
17. Benjamin Franklin, El camino a la abundancia (1758)	153
18. W. Timothy Gallwey, El juego interno del tenis (1974)	160
19. John Paul Getty, Cómo ser rico (1961)	168
20. Les Giblin, Cómo tener confianza y poder en las relaciones personales (1956)	176
21. Baltasar Gracián, El arte de la sabiduría popular (1647)	183
22. Earl G. Graves, Cómo triunfar en los negocios sin ser blanco: Hablando claro sobre cómo triunfar en América (1997)	191
23. Napoleon Hill, Piense y aumente su riqueza (1937)	198
24. Napoleon Hill y W. Clement Stone, Éxito a través de una actitud mental positiva (1960)	206
25. Tom Hopkins, La guía oficial para tener éxito (1982)	213
26. Muriel James y Dorothy Jongeward, Nacido para ganar: análisis transaccional con experimentos Gestalt (1971)	220
27. Spencer Johnson, (¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente para enfrentarse a los cambios en el trabajo y en la vida diaria (1998)	227
28. Robert Kiyosaki, Papá rico, papá pobre: lo que los ricos enseñan a sus hijos sobre el dinero... ¡algo que las personas de clase media y baja no hacen! (1997)	233
29. David S. Landes, La prosperidad y la pobreza de las naciones: por qué algunas son tan ricas y otras tan pobres (1998)	241
30. Abraham Lincoln (por Donald T. Phillips), Lincoln sobre el liderazgo: estrategias ejecutivas para tiempos difíciles (1992)	251
31. Jim Loehr y Tony Schwartz, El poder del compromiso pleno: controlar la energía, y no el tiempo, es la clave de una buena actuación y la renovación personal (2003)	259
32. Nelson Mandela, La larga marcha hacia la libertad: la autobiografía de Nelson Mandela (1994)	267
33. Orison Swett Marden, Empujando adelante, o el éxito bajo las	

dificultades (1894)	
34. J.W. Marriott Jr, El espíritu de servicio: el camino de Marriott (1997)	283
35. Catherine Ponder, Las leyes dinámicas de la prosperidad (1962)	291
36. Cheryl Richardson, Tómese tiempo en su vida: un programa de siete pasos para crear la vida que desea (1998)	300
37. Anthony Robbins, Poder ilimitado: la nueva ciencia del logro personal (1986)	307
38. Eleanor Roosevelt (por Robin Gerber), La manera de liderar de Eleanor Roosevelt: estrategias intemporales de la Primera Dama del Valor (2002)	315
39. David J. Schwartz, La magia de pensar a lo grande (1959)	324
40. Florence Scovel Shinn, La puerta secreta hacia el éxito, (1940)	332
41. Ernest Shackleton (por Margot Morrell y Stephanie Capparell), El modo de Shackleton: lecciones de liderazgo del gran explorador antártico (2001)	340
42. Thomas J. Stanley, La mente millonaria (2000)	348
43. Brian Tracy, Máximo logro: Estrategias y habilidades que liberarán sus poderes ocultos para triunfar (1993)	356
44. Sun Tzu, El arte de la guerra (siglo IV A.C.)	364
45. Sam Walton, Hecho en América: mi historia (1992)	372
46. Wallace D. Wattles, La ciencia de hacerse rico (1910)	380
47. Jack Welch, Jack: directo desde las tripas (2001)	388
48. John Whitmore, Entrenarse para mejorar: hacer crecer a la gente, la actuación y el propósito (1992)	396
49. Richard Wiseman, El factor suerte: cambie su suerte y cambie su vida (2003)	404
50. Zig Ziglar, Nos vemos en la cima (1975)	412