EL ARTE DE LA BUENA VIDA

ROLF DOBELLI

SORPRENDENTES ATAJOS
PARA ALCANZAR LA FELICIDAD,
LA RIQUEZA Y EL ÉXITO

PAIDÓS

Rolf Dobelli

El arte de la buena vida

52 caminos sorprendentes hacia la felicidad

Traducción de Johanna Malcher

PAIDÓS

CONTENIDO

Prólogo

1 Contabilidad mental
2 La gran habilidad de saber corregir
3 El voto
4 Pensamiento de caja negra
5 Antiproductividad
6 El arte negativo de la buena vida
7 La lotería de los óvulos
8 La ilusión de la introspección
9 La trampa de la autenticidad
10 Cinco segundos para decir *no*
11 La ilusión del enfoque
12 Cómo las compras se esfuman en el aire
13 *Fuck-You, Money*
14 El círculo de competencia
15 El secreto de la constancia
16 La tiranía de la vocación
17 La prisión de la buena reputación
18 La ilusión del final de la historia
19 El pequeño sentido de la vida
20 Tus dos yo
21 La cuenta de las memorias
22 Las historias de vida son historias de mentira
23 Más vale una buena vida que una muerte bonita
24 El remolino de la autocompasión
25 Hedonismo y eudaimonia
26 El círculo de dignidad (primera parte)
27 El círculo de dignidad (segunda parte)
28 El círculo de dignidad (tercera parte)
29 El libro de las preocupaciones
30 El volcán de las opiniones
31 La fortaleza mental
32 La envidia
33 La prevención
34 La defensa mental contra catástrofes
35 Las trampas de la atención
36 Leer menos, pero por principio dos veces
37 La trampa del dogma

38 La sustracción mental
39 El punto de máxima reflexión
40 Los zapatos de los demás
41 La ilusión de querer cambiar el mundo (primera parte)
42 La ilusión de querer cambiar el mundo (segunda parte)
43 La falacia del "mundo justo"
44 El culto al cargo
45 Gana quien hace su propia carrera
46 La carrera armamentista
47 Hazte amigo de un *freak*
48 El problema de la secretaria
49 Gestión de las expectativas
50 La ley de Sturgeon
51 Elogio de la humildad
52 Éxito interior

Epílogo
Agradecimientos
El ilustrador
Opiniones sobre Rolf Dobelli
Anexo
Acerca del autor
Créditos

A mi esposa Sabine
y a nuestros gemelos, Numa y Avi

PRÓLOGO

Desde la Antigüedad, es decir, desde hace por lo menos 2 500 años, pero posiblemente desde antes, los hombres se han preguntado una y otra vez acerca de la buena vida: ¿cómo debo vivir?, ¿qué significa tener *una buena vida*?, ¿qué papel le corresponde al destino?, ¿y cuál al dinero?, ¿depende la buena vida de la disposición y actitud personal de cada quien, o más bien de conseguir objetivos concretos en la vida?, ¿es mejor aspirar a la felicidad o evitar la infelicidad?

Cada generación se replantea esta pregunta, y generalmente las respuestas suelen ser decepcionantes. ¿Por qué? Porque uno siempre buscará *el* principio, *el* precepto o *la* regla. Desafortunadamente, no existe tal Santo Grial de la buena vida.

En las décadas pasadas se llevó a cabo una revolución silenciosa del pensamiento. Las ciencias, la política, la economía y la medicina han reconocido que el mundo es demasiado complejo para reducirlo a una gran idea o a un puñado de principios. Necesitamos una caja de herramientas llena de métodos de pensar para entender el mundo. Y requerimos otra igual para la vida práctica.

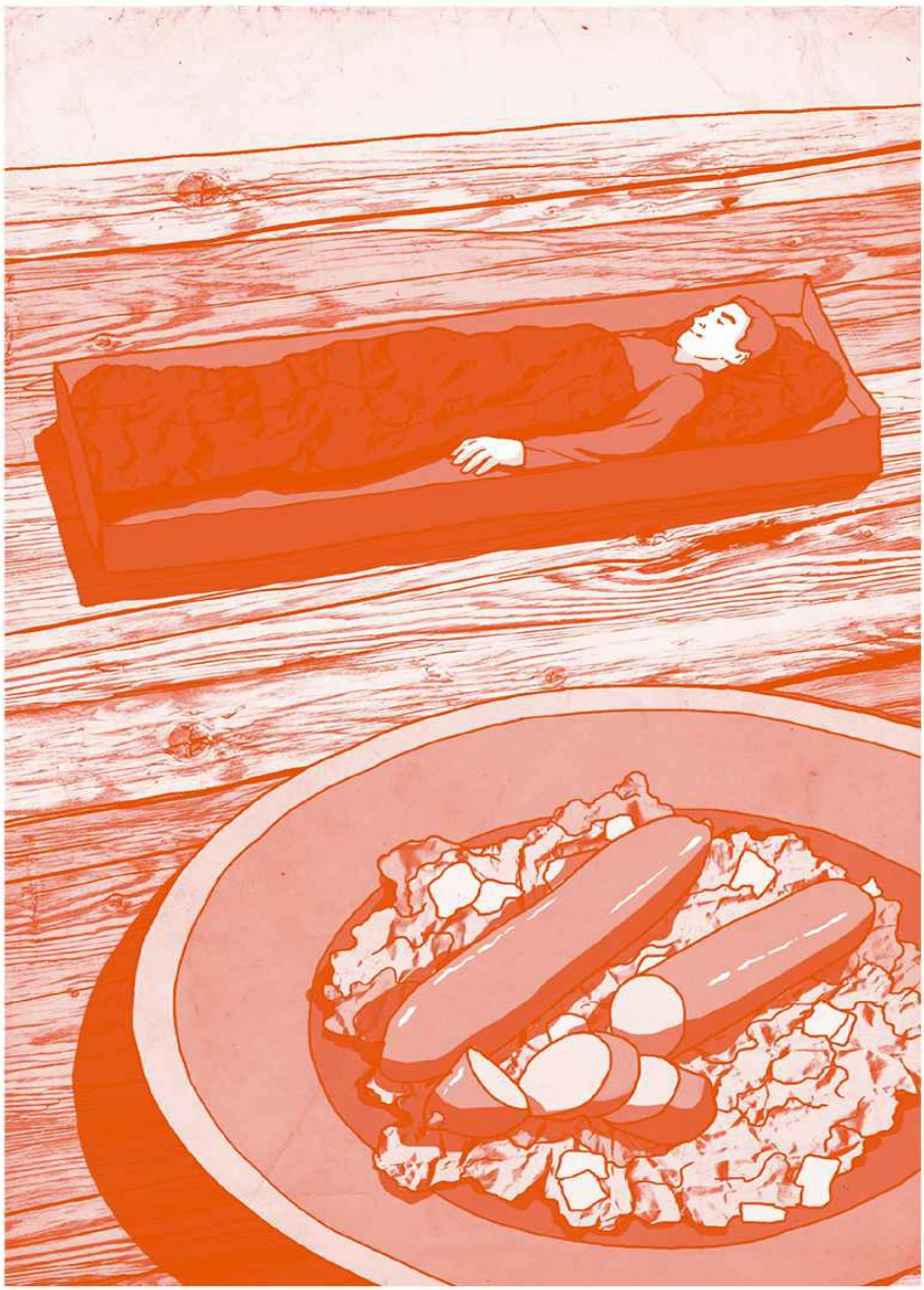
Durante los últimos doscientos años hemos construido un mun-do que es imposible entender intuitivamente, de manera que empresarios, inversionistas, gerentes, médicos, periodistas, artistas, políticos y personas como tú y yo tropezaríamos a cada momento si no tuviéramos un gran fondo de herramientas mentales y modelos de pensamiento a los cuales recurrir.

Este conjunto de actitudes y métodos de pensamiento lo podríamos describir como el sistema operativo de la vida. Por mi parte, prefiero la comparación, algo anticuada, con una caja de herramientas. El tema es: las herramientas mentales son más importantes que el conocimiento de los hechos; son más importantes que el dinero, las relaciones o la inteligencia.

Hace unos años empecé a crear mi propio repertorio de herramientas mentales para una buena vida. Para tal fin, pude acceder a un fondo casi olvidado de modelos de pensar de la Antigüedad y a los descubrimientos más recientes en el campo de las investigaciones psicológicas. Si lo quieres ver así, este libro es una filosofía clásica de la vida para el siglo XXI.

He usado estas herramientas todos los días por muchos años para enfrentar y

superar los desafíos que se me han presentado a lo largo de la vida. Después de confirmar que durante este tiempo mi vida ha mejorado en casi todos los sentidos —mi felicidad no se ha visto perjudicada en absoluto por el hecho de que hoy tengo menos cabello y más arrugas cuando me río—, ahora las recomiendo con la conciencia tranquila: 52 herramientas mentales que no te garantizarán una buena vida, pero sí la harán mucho más factible.



1

CONTABILIDAD MENTAL

Cómo convertir una pérdida
en una ganancia

Debí haberlo sabido. Poco antes de salir de la autopista en Berna, un control de velocidad acecha a los conductores. Lleva años allí, pero no sé en qué estaba yo pensando. El *flash* me sacó de mis pensamientos y un vistazo al velocímetro me confirmó lo temido: me había pasado por lo menos 20 km/h, y no vi otro automóvil alrededor al que culpar.

Al día siguiente, en Zúrich, observé desde lejos que un policía dejaba un *ticket* de una multa en el parabrisas de mi auto. Sí, me había estacionado mal. El estacionamiento estaba lleno y yo tenía prisa, y en el centro de Zúrich los lugares permitidos para estacionarse son casi tan frecuentes como los camastros en la Antártida. Por un momento consideré correr hacia el policía. Me imaginé cómo iba a llegar, jadeando y despeinado, para explicarle mi dilema. Al final decidí no hacerlo. Con los años he aprendido que esas cosas solo hacen que te veas ridículo. Terminas sintiéndote minúsculo y luego pasas una mala noche.

Antes, las multas de tráfico me enfadaban, hoy las recibo con una sonrisa. Simplemente descuento la cantidad de mi cuenta de donativos, en la que guardo una cantidad para buenas causas —incluidas las multas—. Este pequeño truco es lo que en psicología se llama *mental accounting* (contabilidad mental). En realidad, se trata de un error clásico del pensamiento: las personas manejan el dinero de manera distinta dependiendo cómo lo hayan obtenido. Si encontraras un billete de cien euros en la calle, no te preocuparías demasiado y lo gastarías más rápida y frívolamente que si hubieras tenido que trabajar para ganártelo. El ejemplo de la multa nos muestra cómo podemos sacarle provecho a este error mental. De manera intencional, uno se engaña para lograr tranquilidad interior.

Imagínate que estuvieras en un país muy pobre y de repente desapareciera tu cartera. Poco después la encuentras con todo, menos con el dinero en efectivo. ¿Interpretarías este suceso como un robo o como un donativo a personas que seguramente tienen mucho menos que tú? El hecho de que te hayan robado no lo vas a poder cambiar con la fuerza de tus pensamientos. Sin embargo, el significado de lo sucedido y la interpretación del evento sí están bajo tu control.

La buena vida tiene mucho que ver con la interpretación constructiva de los hechos. En mi mente aumento todos los precios de tiendas o restaurantes un 50%: este es el costo real de un par de zapatos o de un lenguado *a la meunière* antes de quitarle el impuesto sobre la renta. Supongamos que una copa de vino cuesta diez euros, entonces debo ganar 15 para permitirme ese vino. En mi caso, esa es una buena contabilidad mental que me ayuda a medir mis gastos.

De preferencia, pago mis hoteles de antemano, de modo que al terminar un fin de semana romántico en París, la cuenta no me eche a perder la experiencia. La regla *peak-end*, desarrollada por el ganador del premio Nobel Daniel Kahneman, dice que lo único que recordamos de nuestras vacaciones es el momento climático y el final; todo lo demás se olvida. Más adelante, en el capítulo 20, analizaremos ese efecto con más detalle. Si el final del viaje consiste en una cuenta exorbitante, entregada como una orden militar por un arrogante recepcionista francés —que además incluye algunos gastos crípticos que seguramente agregó a propósito porque no hablas un francés perfecto—, entonces el recuerdo de este viaje quedará perjudicado. Por ese motivo, los psicólogos sugieren la táctica de la *precommitment* (compromiso previo): paga primero, consume después. Se trata de una variante de la contabilidad mental que nos facilita la forma de gastar.

También pago los impuestos con la misma desenvoltura. Después de todo, no cambiaré el sistema fiscal por voluntad propia. Así que me dedico a comparar los servicios que presta mi bella ciudad de origen, Berna, con los de Kuwait, Riad, el apretado desierto de concreto de Mónaco o la superficie de la Luna —todos lugares donde no se paga el impuesto sobre la renta—, y el resultado es: prefiero quedarme en Berna. Cabe agregar que las personas que se mudan a lugares feos por razones fiscales dan la impresión de ser mezquinas y avinagradas: un mal punto de partida para una *buena* vida. Curiosamente, todos los negocios que he hecho hasta ahora con este tipo de individuos han salido mal.

Es bien sabido que el dinero no da la felicidad, pero te recomiendo ampliamente no agobiarte por unos cuantos euros de más o de menos. He llegado a un punto en que ya

no me afecta para nada si una cerveza es dos euros más cara o dos más barata de lo usual. En vez del dinero, me ahorro el estrés, porque cada minuto que pasa mi cartera de valores fluctúa muy por arriba de los dos euros. Si el índice DAX baja un porcentaje de milésimas, tampoco me enojo. Tú deberías hacer lo mismo: intenta destinar cierta cantidad de dinero para estos fines, un monto modesto que no te importe en absoluto, dinero que no veas como dinero, sino como un ruido blanco. Actuando así no vas a perder nada, y menos tu equilibrio interior.

Hubo un tiempo —habré tenido unos 40 años— cuando, después de un largo período de ser ateo, me obstiné una última vez en buscar a Dios. Durante varias semanas fui huésped de los amables benedictinos del monasterio Einsiedeln. Con gusto recuerdo esta temporada, en la que me encontraba alejado del ajetreo mundano, sin televisión ni internet, y en la que la señal del celular casi no lograba penetrar los anchos muros del monasterio. Lo que más disfrutaba era el voto de silencio durante la comida: nos estaba estrictamente prohibido hablar. Finalmente, no encontré a Dios, pero sí un nuevo truco mental de contabilidad. En esta ocasión no estaba relacionado con el dinero, sino con el tiempo: en el refectorio (así se llama el comedor en los monasterios y conventos), los cubiertos se hallan en un pequeño ataúd negro de unos veinte centímetros de largo. Al comenzar la comida, hay que abrir la tapa y sacar el tenedor, la cuchara y el cuchillo limpios y meticulosamente acomodados. El mensaje: en el fondo ya estás muerto; todo lo que sigue es un regalo. *Mental accounting at its best* [contabilidad mental de primera]. De este modo aprendí a valorar mi tiempo y a no malgastarlo en corajes.

¿Odias las filas en las cajas, el tiempo de espera cuando vas al dentista o los embotellamientos en la carretera? En un abrir y cerrar de ojos tu presión sube a 150 y empiezas a liberar hormonas de estrés. En vez de enojarte, mejor recuerda lo siguiente: sin estos corajes que, conforme pasa el tiempo, te carcomen el alma y el cuerpo, podrías vivir un año más. En ese año de regalo cabe todo el tiempo de espera que has tenido que soportar toda tu vida, y mucho más.

Conclusión: no puedes cambiar el hecho de haber perdido tiempo y dinero, pero sí puedes interpretarlo de otra manera. Hazte de una caja con trucos mentales de contabilidad para todas las situaciones posibles y verás que cuanto más acostumbrado estés a evitar los errores de lógica, tanto más disfrutarás cometer uno de vez en cuando: lo harás conscientemente y para tu propio bien.

2

LA GRAN HABILIDAD DE SABER CORREGIR

La razón por la que no existe el *setup* perfecto

Supongamos que estás en un vuelo que va de Fráncfort a Nueva York. Según tu opinión, ¿cuántas veces durante el viaje logra el avión mantener el rumbo exacto? ¿El 90% del tiempo?, ¿el 80%?, ¿el 70%? La respuesta correcta es: nunca. Si estás sentado en la ventana y dejas vagar la mirada por los bordes de las alas, podrás observar la agitación de los alerones, cuya eterna tarea consiste en corregir el rumbo. Mil veces por segundo el autopiloto calcula la desviación entre el resultado real y el previsto, y manda órdenes de corrección a las unidades de control.

A menudo tengo el gusto de pilotear pequeños aviones sin usar el autopiloto, de modo que debo ejecutar esas minúsculas correcciones con mis propias manos. Si dejo de mover la palanca, aunque sea por un segundo, me desvío. Es lo mismo que manejar un automóvil: incluso en la carretera más recta no puedes quitar las manos del volante sin que haya riesgo de que te desvíes y causes un accidente.

Nuestra vida funciona igual que un avión o un vehículo. Ciertamente, preferiríamos que fuera distinto, que se pudiera planificar y que pasara de manera previsible y tranquila. En este caso solo nos tendríamos que enfocar en el *setup*, el estado inicial óptimo. Organizaríamos todo perfectamente —la educación, la carrera, nuestra vida amorosa y la familia— y llegaríamos a nuestro destino tal como lo habríamos planeado. Sabes muy bien, sin embargo, que este no es el caso. Nuestra vida está sujeta a constantes turbulencias, siempre estamos luchando contra todo tipo de vientos laterales y caprichos imprevistos del clima. Aun así, seguimos actuando como ingenuos pilotos que solo vuelan cuando el clima es perfecto: sobrevaloramos el

rol del *setup* y subestimamos sistemáticamente la importancia de la corrección.

Como piloto aficionado he aprendido que lo más importante de volar no es tanto el despegue como el arte de saber corregir el curso, y esto empieza justo después de despegar. La naturaleza lo ha sabido miles de millones de años. En la división celular, una y otra vez ocurren errores al copiar el material genético. Todas las células cuentan con moléculas que corrigen posteriormente los errores de duplicación. Sin la así llamada *reparación del ADN*, nos moriríamos de cáncer a las pocas horas de haber sido concebidos. Nuestro sistema inmunológico sigue el mismo principio. No hay un plan maestro porque las amenazas son imprevisibles. Los virus y las bacterias malvadas mutan continuamente, por lo que las defensas solo pueden funcionar con base en la corrección constante.

La próxima vez que escuches sobre el fracaso de un matrimonio aparentemente perfecto entre dos personas que supuestamente estaban hechas una para la otra, no te sorprendas demasiado. Es un claro caso de sobrevaloración del *setup*. En teoría, todos los que hemos vivido más de cinco minutos en una relación deberíamos saberlo: ninguna convivencia sobrevive sin constantes ajustes y reparaciones. Hay que cuidarla constantemente. Uno de los malentendidos que escucho con más frecuencia es que la buena vida se entiende como una condición. Falso. Solo se puede llegar a ella mediante ajustes continuos.

¿Por qué nos desagrada tanto corregir o revisar nuestra situación actual? Porque solemos interpretar cualquier pequeña reparación como un error de planificación. Evidentemente, pensamos, no funcionó nuestro plan. Nos avergonzamos y nos sentimos unos perdedores. La verdad es: casi no hay plan que funcione, y si logramos realizar uno sin que sufra modificaciones, resulta que fue por pura casualidad. El general y futuro presidente estadounidense Dwight Eisenhower señaló lo siguiente: “Los planes no son nada. La planificación lo es todo”. Lo importante no es tener un proyecto concreto, sino plantearse nuevos objetivos todo el tiempo, en un proceso que jamás finaliza. Cualquier plan se vuelve obsoleto —eso lo sabía Eisenhower— en el momento en que las tropas propias colisionan con las enemigas.

Las constituciones de los países reúnen las leyes fundamentales en las que se basan todas las demás normas de su Estado. Precisamente por esto deberían ser atemporales. Pero ni siquiera las leyes supremas sobreviven sin que se les hagan correcciones. La Constitución de los Estados Unidos de 1787 ha sido modificada 27 veces hasta ahora. Desde que se publicó el primer borrador en 1848, la Constitución Federal de la Confederación Suiza ha sido sometida a dos revisiones completas y a

docenas de reexaminaciones parciales y, al día de hoy, la Ley Fundamental de la República Federal de Alemania de 1949 se ha reajustado unas sesenta veces. No es un proceso vergonzoso, sino muy razonable. La capacidad de saber corregir es, en realidad, el fundamento de cualquier democracia. No se trata de votar por la mujer o el hombre correctos (es decir, el s*etup* correcto), sino de destituir a la mujer incorrecta o al hombre incorrecto sin derramamiento de sangre. La democracia es la única de todas las formas de gobierno existentes que lleva incorporado el mecanismo de la corrección.

En otros ámbitos, desafortunadamente, no tenemos la misma disposición para corregir. Gran parte del sistema educativo, por ejemplo, se orienta por el *setup:* el conocimiento de datos y los títulos o diplomas nos insinúan que la vida, en su mayor parte, se define por la obtención de las mejores calificaciones en la escuela y de las condiciones iniciales óptimas para la vida laboral. Sin embargo, la relación entre los títulos y el éxito laboral es cada vez menos obvia. Al mismo tiempo, gana en importancia la capacidad de corregir el rumbo, lo que, empero, casi no se enseña en la escuela.

Lo mismo se aplica para el desarrollo de la personalidad. Seguramente conoces por lo menos a una persona que podrías calificar como sabia y madura. ¿Qué crees que influyó para que se haya vuelto tan sabia? ¿Fue su cuna perfecta, sus padres ejemplares o la educación de primer nivel que recibió? ¿O fue, más bien, el hecho de estar corrigiendo su rumbo, el trabajo constante en torno a las dificultades e insuficiencias personales que ha ido eliminando en el transcurso de su vida?

Conclusión: tenemos que deshacernos del estigma inherente al acto de la corrección. Quien empieza a corregir desde temprano, lleva ventaja a aquellos que intentan construir el *setup* perfecto y esperan en vano que su plan se realice. No existe la educación ideal. No existe solo un objetivo en la vida; tampoco la estrategia empresarial perfecta, la cartera de valores óptima ni un único trabajo correcto. Todos esos son mitos. Lo único cierto es que debemos empezar con un *setup* que iremos ajustando continuamente. Cuanto más complicado es el mundo, menos importante es tu punto de partida. Por esta razón no inviertas todos tus recursos en el *setup* perfecto, ni en el ámbito laboral ni en el personal. Mejor concéntrate en aprender el arte de la corrección, modificando constantemente todo lo que no te dé buen resultado; sin darle muchas vueltas y con la conciencia tranquila. No es coincidencia que esté escribiendo estas líneas en la versión 14.7.1 de Word. Hace mucho que la versión 1.0 ya no está disponible.

12
1
2
3
4
5
6
10
11

3

EL VOTO

La inflexibilidad como estrategia

En 1519, el conquistador español Hernán Cortés zarpó de Cuba y arribó a la costa mexicana. Declaró, sin más ni más, que México sería una colonia española cuyo gobernador sería él mismo. Después ordenó quemar las naves, negándose de esta manera a sí mismo y a todas sus tropas la posibilidad de regresar.

Desde un punto de vista económico, la decisión de Cortés carece de lógica. ¿Por qué descartar desde un principio la posibilidad de regresar? ¿Por qué renunciar a las alternativas? Si uno de los principios fundamentales y más importantes de la economía es: cuantas más opciones disponibles, mejor. ¿Por qué, entonces, se privó Cortés de su libertad de elegir?

Dos o tres veces al año, en las ineludibles cenas empresariales, me encuentro con el CEO de un gran consorcio internacional. Llevo años notando que nunca se come su postre, lo que hasta hace poco me parecía ilógico, algo que va en contra del placer. ¿Por qué desistir de la opción dulce, solo por principio? ¿Por qué no decidir según el caso? ¿Por qué la decisión no puede depender del peso corporal, del tamaño del plato principal o de la fuerza seductora del postre? La decisión de renunciar solo por principio al postre parecerá menos dramática que cerrarse la posibilidad de regresar al país de origen, pero las dos, a primera vista, parecen innecesarias.

Uno de los pensadores más importantes de la gestión de empresas es Clayton Christensen, profesor en la Universidad de Harvard, quien adquirió fama mundial con su *best seller The Innovator's Dilemma* [*El dilema de los innovadores*]. Este mormón convencido basa su vida en votos, un término anticuado para designar una promesa que no debe romperse. En caso de que pienses que los votos están ya muy pasados de moda, puedes llamarlo *commitment total* (compromiso total). Yo, personalmente, soy fan del término viejo, puesto que el concepto c*ommitment* [*compromiso*] se usa de

manera exagerada e hipócrita ("*We are commited to improving the state of the world*", ["Estamos comprometidos con mejorar el estado del mundo"]) y porque solo una persona puede hacer votos, no una organización.

Cuando era joven, Clayton Christensen observó que muchos gerentes sacrificaban la primera parte de su vida para echar a andar su carrera, ya que su plan para la segunda mitad —cuando ya fueran económicamente independientes—, consistía en dedicarse por completo a su familia. Desgraciadamente, mientras esto sucedía, muchos matrimonios habían fracasado y los hijos habían abandonado el nido. Por esa razón, Christensen decidió hacer un voto y prometerle a Dios que nunca trabajaría los fines de semana y que entre semana llegaría siempre a cenar con su familia. Como consecuencia, algunos días se iba a trabajar a las tres de la mañana.

La primera vez que escuché esta historia el comportamiento de Christensen me pareció irracional, terco y antieconómico. ¿Por qué habría que ser tan poco flexible? ¿Por qué no decidir dependiendo del caso? A veces será necesario trabajar en fin de semana, pero esto se podrá compensará con un lunes o martes libre, pues la flexibilidad es un activo funcional, particularmente en estos tiempos, en los que todo se encuentra en movimiento constante.

Hoy lo veo de otra manera. La flexibilidad en el caso de temas importantes no es una ventaja sino una trampa. Lo que tienen en común Cortés, el CEO enemigo del postre y Clayton Christensen es que su inflexibilidad radical les ayuda a alcanzar metas a largo plazo que no conseguirían si actuaran de manera más flexible. ¿Por qué? Por dos razones. La primera: quien tiene que tomar una decisión para cada circunstancia nueva perderá parte de su fuerza de voluntad. El término científico para este fenómeno es *decision fatigue* (fatiga de decisión). Un cerebro cansado de tomar decisiones elegirá la opción más cómoda, que no pocas veces será la peor. Es por eso que los votos tienen tanto sentido. Una vez que hayas hecho un voto no será necesario ponderar las ventajas y las desventajas de cada opción. Tu decisión está tomada desde antes y no gastarás energía mental.

La segunda razón por la cual la inflexibilidad es muy valiosa está relacionada con la reputación. Siendo intransigente en ciertos temas, tú señalas dónde estás parado y con cuáles asuntos simplemente no negocias. Parecerás soberano y, hasta cierto grado, te volverás intocable. La intimidación recíproca durante la Guerra Fría también se basaba en este efecto. Tanto los EEUU como la URSS eran conscientes de que su respectivo enemigo respondería de inmediato a un primer ataque nuclear. No había nada que reflexionar ni ninguna situación que sopesar. La decisión en favor o en

contra del botón rojo estaba tomada de antemano. Ser el primero en apretarlo simplemente no era una opción.

Lo que vale para los países también vale para ti. Si decides vivir de acuerdo con tus votos —sin importar de qué tratan—, con el tiempo te dejarán en paz. El legendario inversionista Warren Buffett, por ejemplo, renunció a la opción de renegociar por principio. Quien tenga la intención de vender su empresa a Buffett tiene exactamente una oportunidad. Los interesados pueden presentar *una sola* propuesta. Buffett o la compra por el precio sugerido o rechaza la oferta. Si se le hizo demasiado cara la compañía, uno puede ahorrarse el intento de ofrecerle un precio más bajo. Un *no* es y seguirá siendo un *no*, todo el mundo lo sabe. De este modo, Buffett se ganó la fama de ser inflexible, asegurándose al mismo tiempo que, desde el principio, se le presenten las mejores propuestas y no tener que perder el tiempo en nimiedades.

Compromisos, votos, principios incondicionales, todo eso suena muy fácil, pero no lo es. Supongamos que estás manejando un camión con una carga de dinamita en una carretera recta de un solo carril. En este único carril se acerca otro camión en sentido contrario, igualmente cargado de dinamita. ¿Quién será el primero en hacerse a un lado? Ganarás si logras convencer al otro conductor de que has hecho un compromiso mayor de no hacerte a un lado nunca, lo que implica que te va a ceder el paso (si su comportamiento es racional). Si le puedes comprobar, por ejemplo, que bloqueaste tu volante con un candado y que arrojaste la llave por la ventana, manifiestas un compromiso extremadamente grande. Para poder desarrollar el mismo efecto de determinación, tus votos deben ser igualmente fuertes, creíbles y radicales.

Conclusión: despídete del culto a la flexibilidad. La flexibilidad te hará infeliz, te cansará y te desviará imperceptiblemente de tus objetivos. Encadénate a tus votos. Sé intransigente. Es más fácil cumplir tus votos al 100% que a un mero 99 por ciento.

4

PENSAMIENTO DE CAJA NEGRA

A la realidad no le importan tus sentimientos,
o por qué una caída puede mejorar tu vida

El británico *De Havilland Comet 1* fue el primer avión de propulsión a chorro para pasajeros que se fabricó en serie. En 1953 y 1954, el *Comet 1* sufrió una serie de misteriosos accidentes: los aviones se despedazaban en el aire. Una de las naves se accidentó justo después de despegar del aeropuerto de Calcuta. Poco después, otra colapsó cuando sobrevolaba la isla de Elba y, unas semanas más tarde, un *Comet 1* cayó al mar frente a Nápoles. No hubo sobrevivientes en ninguno de los tres casos. A la flota se le prohibió volar, pero como no se pudo detectar la causa de las fallas, el impedimento se levantó. Solo dos semanas después de la reanudación de las actividades, se accidentó otro avión (nuevamente) frente a la costa de Nápoles. Este fue el final definitivo del *Comet 1.*

Más adelante se llegó a la conclusión que el error había sido provocado por las ventanas cuadradas del modelo, en cuyas esquinas se formaban minúsculas fisuras que se extendían sobre el fuselaje y causaban que se estrellara. Por esa razón, en la actualidad los pasajeros siempre miran a través de ventanas redondas. Sin embargo, hubo una consecuencia de mayor importancia: el agente especializado en accidentes David Warren propuso la instalación de un registrador de datos de vuelo (que posteriormente se llamaría *black box* (caja negra) en todos los aviones de línea, idea que finalmente se puso en práctica. La caja negra recoge miles de datos por segundo —además de las conversaciones de los pilotos en la cabina— que permiten un análisis preciso de las causas de una caída.

Pocas industrias se toman tan en serio sus errores como la aérea. Después de su

espectacular aterrizaje en el río Hudson, el capitán Sullenberger escribió lo siguiente: "Todos los conocimientos de la aviación, todas las reglas y cualquier procedimiento existen únicamente porque en algún momento alguien se accidentó en algún lugar". Cada caída hace más seguro cualquier vuelo futuro. Ese principio —al que podemos denominar *pensamiento de caja negra*— es un recurso mental exquisito que puede aplicarse a diferentes áreas de la vida. Fue Matthew Syed quien acuñó el término del *pensamiento de caja negra* y dedicó todo un libro a esta herramienta mental.

Los seres humanos son todo lo contrario de la industria aérea. Imagínate, por ejemplo, que hace unos años compraste unas acciones por cien euros cada una. Hoy, el precio unitario se cotiza en diez miserables euros. ¿Qué te pasa por la cabeza? Naturalmente esperas o incluso rezas por que las acciones se recuperen pronto. O maldices la gerencia de la empresa. O tal vez te das a la bebida para calmar tu ira. Muy pocas personas, sin embargo, aceptan la realidad y analizan su propio registrador de datos, aunque sea justamente necesario revisar estos dos aspectos: *a)* la aceptación radical y *b)* el pensamiento de caja negra. Pero empecemos por el principio.

El saldo negativo en tu cuenta bancaria está ahí, sin importar en absoluto cuáles son tus sentimientos personales. El furioso correo electrónico dirigido a tu jefe ya fue enviado, no importa que quieras justificar tu breve ataque de ira con la cantidad de copas de vino que te tomaste. También al cáncer que se extiende por tu cuerpo le son absolutamente indiferentes tus sueños y deseos.

El psicólogo Paul Dolan de la London School of Economics describe cómo las personas que suben de peso cambian gradualmente su enfoque hacia cosas en las que el peso es menos importante, como su trabajo, por ejemplo. ¿Por qué actúan de esa manera? Porque es más fácil cambiar de enfoque que bajar de peso. No obstante, los hechos no se interesan en lo más mínimo por tus enfoques, tus intereses o tus motivos. Al mundo le da igual lo que piensas de él y qué sientes cuando lo haces. Encárgate de que fracasen estas tácticas de encubrimiento de tu cerebro.

"Una condición previa indispensable para conseguir la felicidad segura y duradera es quitarle la base al autoengaño", escribe Bertrand Russell. Aunque se trate de una exageración, puesto que no existe la felicidad segura y duradera, Russel tiene razón en esto: el autoengaño no es compatible con la buena vida. Es fácil aceptar la realidad cuando esta te gusta. No obstante, es igualmente indispensable aceptarla si no te parece. De hecho, *particularmente* si no te parece. A continuación, Russell ofrece el siguiente ejemplo: "El dramaturgo que nunca ha tenido éxito tal vez debería considerar con calma que sus obras no sirven". Quizá no escribas obras de teatro, pero

seguramente se te ocurrirán algunos ejemplos de tu propia vida. ¿Es posible que simplemente no tengas talento para las lenguas extranjeras? ¿O que no sirvas para el puesto de gerente? ¿O que, por naturaleza, no tengas un cuerpo atlético? Deberías considerarlo y sacar las conclusiones necesarias.

¿Cómo aceptar radicalmente tus defectos, tus derrotas y tus caídas? Nos cuesta mucho trabajo arreglárnosla solos. Muchas veces nos es mucho más fácil ver claramente a los demás, en vez de a nosotros mismos. Esa es la razón por la que tantas veces los otros nos decepcionan, y muy pocas veces nos decepcionamos de nosotros mismo. Tienes mejores posibilidades de éxito cuando cuentas con una pareja o un amigo cercano que te dice las cosas como son y que te confronta con la cruda realidad. Aun así, tu cerebro intentará embellecer los hechos incómodos. Pero con el tiempo aprenderás a tomar en serio el juicio del otro.

Además de esta aceptación radical, necesitas una caja negra. Constrúyete la tuya. En el momento de tomar una decisión importante, anota todo lo que pasa por tu cabeza: las suposiciones, los razonamientos, las conclusiones. Si esta decisión de vida resulta ser un error, revisa tu registro de datos (que no debe ser a prueba de avionazos, basta con un simple cuaderno) y analiza con exactitud qué pensamientos te llevaron a la equivocación. Así de simple. Cualquier metida de pata cuyas causas entiendas, mejorará tu vida. Si no puedes explicar en qué consistió tu error, entonces no has entendido al mundo ni a ti mismo. Mejor dicho: si no sabes explicar tu caída, volverás a estrellarte. Vale la pena perseverar en el análisis.

Por cierto: el pensamiento de caja negra no solo funciona para la vida privada, también puede aplicarse a las empresas. En realidad, debería formar parte del proceso estándar para cada proyecto.

Sin embargo, la aceptación radical y el pensamiento de caja negra no son suficientes. Debes descartar las causas que encontraste que te llevaron al error en cualquier acción futura. El socio de Warren Buffett, Charlie Munger, lo explica con las siguientes palabras: “Si usted no enfrenta un problema y espera hasta que se vuelva imposible de resolver, entonces es usted un idiota tan grande que prácticamente se ha ganado ese problema”. No esperes hasta que las consecuencias hayan tenido un impacto grave. “Si no enfrentas la realidad, la realidad te enfrentará”, advierte el autor Alex Haley.

Conclusión: acepta la realidad, y de manera radical. Sobre todo aquellos aspectos que no te gusten. Hazlo, aun cuando el momento no sea el más propicio. Más tarde serás recompensado por ello. La vida no es algo fácil. Incluso en el transcurso de una

buena vida deberás soportar una importante cantidad de fracasos. Es totalmente aceptable caerse de vez en cuando. Lo importante es encontrar las causas de la caída, y eliminarlas. Los problemas no son como los grandes vinos de Burdeos: no se hacen mejores si los dejas reposar por más tiempo.

5

ANTIPRODUCTIVIDAD

Por qué lo que nos ahorra tiempo
a menudo nos hace perderlo

El automóvil: no cabe duda de que ante las caminatas y los carruajes tirados por caballos, este fue un salto cuántico en cuanto a eficiencia. En vez de deambular a 6 km/h o ser sacudido por los obstáculos de los senderos del campo a 15 km/h, hoy en día se alcanzan, sin esfuerzo alguno, los 160 km/h en las autopistas (alemanas). Si bien es cierto que las calles no siempre están libres de tráfico, ¿cuál crees que es la velocidad promedio real que alcanza tu vehículo? Antes de seguir leyendo, anota tu estimado al margen de esta página.

¿Cómo procediste para realizar el cálculo? Seguramente dividiste los kilómetros recorridos al año entre las horas estimadas que pasaste en el auto, lo que, por cierto, es el balance que te ofrece cualquier computadora automotriz. En el caso de mi Rover Discovery, la cifra es de unos 50 km/h. Este cálculo, sin embargo, es erróneo. No hay que olvidarnos de que además hay que considerar los siguientes puntos: *a)* el tiempo laboral que invertimos para pagar el auto; *b)* el tiempo laboral que invertimos para financiar los seguros, el mantenimiento, la gasolina y las multas; *c)* el tiempo de manejo para terminar de pagar *a)* y *b)*, incluyendo los embotellamientos. Este fue justo el cálculo que realizó el sacerdote católico Ivan Illich para los automóviles en Estados Unidos. ¿Cuál fue el resultado? Un vehículo estadounidense alcanza una velocidad promedio de unos escasos 6 km/h, o sea, la velocidad de un peatón. Estos son datos de los años setenta, cuando los Estados Unidos tenían un 40% menos de habitantes pero ya disponían de una red de carreteras del mismo tamaño que hoy. Actualmente, la velocidad promedio seguramente está muy por debajo de los 6 km/h.

Illich denominó este efecto c*ounterproductivity* (antiproductividad o contraproductividad). El término explica el hecho de que existan muchas tecnologías que, a primera vista, nos ahorran tiempo y dinero, pero estos ahorros se esfuman en cuanto se calcula el costo real de todos los procesos implicados. Sea cual sea tu medio de transporte preferido, la antiproductividad es una trampa en la que caemos al tomar decisiones y que deberíamos esquivar a toda costa.

Como ejemplo, el correo electrónico. Visto de manera aislada, parece ser una cosa genial. Es fantástico lo rápido que podemos teclear y enviar un mensaje y, además, que sea totalmente gratis. Pero las apariencias engañan. Cada dirección de correo electrónico atrae mensajes *spam* que han de ser filtrados o, lo que es aún peor, conlleva una cantidad de mensajes que en su mayor parte son irrelevantes pero que debemos leer de todos modos para poder decidir si es necesario actuar. Esto consume muchísimo tiempo. Para ser exactos, también habrá que considerar los costos de la computadora y del teléfono inteligente, además del tiempo requerido para las actualizaciones del *software*. Un cálculo estimado nos da un precio de un euro por correo electrónico relevante, casi lo que cuesta una carta tradicional.

Tomemos ahora como ejemplo las presentaciones. En el pasado, un discurso —frente a la dirección de la empresa o a un grupo de clientes— consistía en una sucesión de argumentos presentados de forma clara y contundente. Bastaba con algunos apuntes hechos a mano, a los que se les agregaban como mucho unos trazos sobre el retroproyector. En 1990, PowerPoint salió al mercado. Y, de golpe, millones de gerentes con sus respectivos asistentes invirtieron millones de horas en la preparación de sus presentaciones, agregando colores chillones, tipografías bizarras y los efectos más chistosos para cambiar de diapositiva. La ganancia neta: cero. Debido a que de repente todo el mundo usaba PowerPoint, la sorpresa se esfumó de inmediato. Un típico *efecto carrera armamentista* (ver capítulo 46). A esto hay que agregar los costos de la contraproductividad, es decir, las millones de horas malgastadas en el aprendizaje del *software*, en las incesantes actualizaciones y, finalmente, en la creación y el añadido de efectos a las diapositivas. Según la opinión común, PowerPoint es considerado un *software* que aumenta la productividad. En realidad, debería llamarse *software* de contraproductividad.

Para nosotros, el efecto negativo de la antiproductividad muchas veces es inesperado. A los biólogos no les sorprende en absoluto. La naturaleza conoce ese efecto desde hace millones de años. El pavorreal macho, que en una especie de carrera armamentista estética con su competencia se ha hecho de plumas cada vez más largas

y bellas, sentirá los efectos de la contraproductividad a más tardar cuando se encuentre con un zorro. Mientras más largo y bonito sea su plumaje, más oportunidades tendrá con las hembras. Sin embargo, también se vuelve más visible para sus depredadores. Por lo tanto, a lo largo de millones de años se ha establecido un equilibrio entre la atracción sexual y una apariencia poco llamativa que asegure su supervivencia. Cada centímetro adicional de plumaje tiene un efecto contraproductivo. Lo mismo ocurre con la cornamenta del ciervo o la potencia vocal de los pájaros cantores.

Por esa razón, ten cuidado con la antiproductividad: es visible solo a segunda vista. Yo me acostumbré a usar solo *una* computadora portátil (no tengo red en mi casa), a restringir el número de aplicaciones en mi teléfono inteligente a un mínimo absoluto y a no cambiar un dispositivo funcional viejo por uno nuevo. Evito cualquier otra forma de tecnología: nada de televisión, radio, consolas de videojuegos, relojes inteligentes o Alexas.* Para mí, el hogar inteligente es una pesadilla. Prefiero encender y apagar las luces de mi casa de manera manual, en vez de usar una aplicación que debo instalar, integrar a la red y actualizar constantemente. Cabe decir que mi viejo interruptor de luz no puede ser *hackeado*, otro factor contraproductivo que así puede eliminarse.

¿Te acuerdas de aquellos tiempos en los que apareció la cámara digital en el mercado? ¡Un golpe de liberación! Así lo sentíamos. Adiós a los rollos caros, adiós al tiempo de espera durante el revelado, adiós a las fotos en las que no salíamos bien. Ahora simplemente podíamos sacar una docena de fotos más. Todo eso parecía una tremenda simplificación, pero retrospectivamente se puede decir que resultó ser un claro caso de contraproductividad. Actualmente tenemos un montón de fotos y videos que en el 99% de los casos son superfluos, que no tenemos tiempo para seleccionar pero que llevamos a todos lados en nuestras copias de seguridad y en la nube, donde están a la vista y pueden ser explotados por las grandes empresas de internet. A esto hay que agregar el tiempo que se necesita para el hoy imprescindible retoque de las imágenes, el complicado *software* que periódicamente requiere actualizaciones y la migración de todo al comprar una nueva computadora.

Conclusión: la tecnología —que en muchos casos se anuncia de manera prometedora— a menudo tiene efectos antiproductivos sobre nuestra calidad de vida. Una regla básica de la buena vida es: nos podemos ahorrar todo lo que no tenga un propósito real. Esto se aplica especialmente para las tecnologías. Procura encender

primero tu cerebro, antes de recurrir al siguiente dispositivo.

NOTA:
* Alexa es la asistente de voz de Amazon [N. del E.]

6

EL ARTE NEGATIVO DE LA BUENA VIDA

No hagas nada malo y pasará lo correcto

"Hay pilotos viejos y hay pilotos atrevidos; lo que no hay son pilotos viejos atrevidos". Como piloto aficionado, suelo recordar este dicho con frecuencia. La idea de que en un futuro seré uno de esos pilotos viejos me gusta bastante, mucho más que la otra alternativa.

Cuando me meto a la cabina de mi vieja avioneta de un solo motor (generación 1975), mi objetivo no es realizar un vuelo espectacular. Mi único propósito es no estrellarme. Son bien conocidas las causas que pueden provocar un accidente: volar durante una tormenta, o sin lista de verificación, o en estado de cansancio avanzado, o sin la suficiente cantidad de combustible.

No es exactamente un asunto de vida o muerte, pero en el campo de las inversiones al menos se trata de mucho dinero. Los inversionistas suelen hablar del *upside* y del *downside*. En el *upside* se reúnen todos los posibles resultados positivos de una inversión (por ejemplo, réditos por encima del promedio); en el *downside*, todos los efectos negativos posibles (como la bancarrota). Estos conceptos se pueden aplicar al campo de la aviación: antes y durante el vuelo, me concentro excesivamente en el *downside.* Intento evitarlo a toda costa. Al *upside,* en cambio, no le pongo demasiada atención. Ya tendré tiempo de ver cómo cubre majestuosamente la nieve los Alpes, de admirar las diferentes formas de las nubes y de saborear mi sándwich en el aire. Mientras el *downside* esté apagado, el *upside* se dará de manera automática.

El inversionista Charles Ellis recomienda este mismo principio a todos los tenistas

aficionados. A diferencia de los jugadores profesionales que casi siempre logran colocar la pelota en la zona deseada, los jugadores casuales cometen errores constantemente: la pelota se queda en la red, se va demasiado lejos, demasiado alto o cae en el cuadrante equivocado. El tenis profesional es un juego totalmente diferente al que practicas por afición: los profesionales *ganan* puntos, los aficionados *pierden* puntos. Por lo tanto, cuando juegues contra un aficionado, simplemente concéntrate en no cometer errores, juega de modo conservador e intenta mantener la pelota en juego el mayor tiempo posible. Dado que tu adversario no juega igualmente a propósito de forma conservadora, cometerá más errores que tú. En el tenis de aficionados, los partidos no se *ganan,* sino que se *pierden*.

Enfocarse en el *downside* en vez de en el *upside* es un recurso mental sumamente valioso. Los griegos, los romanos y los pensadores medievales tenían un nombre para este procedimiento: la teología negativa, esto es, el camino negativo, el camino de la renuncia, de la omisión y de la reducción. O, dicho de manera más concreta, no es posible definir qué es Dios, solo podemos decir lo que no es. Y aplicado a nuestro tema: no es posible definir qué nos garantiza una buena vida, únicamente se puede determinar qué la hará imposible —y esto a ciencia cierta—.

En efecto, desde hace 2 500 años los filósofos, teólogos, doctores, sociólogos, economistas, psicólogos, investigadores del cerebro y expertos en publicidad están intentando averiguar qué nos hace felices a los humanos. Los resultados son pobres. Se cree que los contactos sociales son importantes. Encontrarle un sentido a la vida puede ser de ayuda. El sexo no hace daño, tampoco un comportamiento moral. Hasta ahí podríamos haberlo adivinado, ¿no es cierto? Los resultados no pueden ser más imprecisos. Aún andamos a tientas en lo que concierne a los factores concretos de la felicidad, a saber, el *upside* de la felicidad.

Por el contrario, si nos preguntamos qué *disminuye* o *pone en peligro* la buena vida, conocemos exactamente los factores: el alcoholismo, las drogas, el estrés crónico, el ruido, los trayectos demasiado largos al trabajo, un empleo detestable, el desempleo, un matrimonio fracasado, unas expectativas estúpidamente altas, la pobreza, las deudas, la dependencia financiera, la soledad, el contacto con personas quejumbrosas, la dependencia de lo que piensan los demás, la comparación constante con otros, la victimización, el odio a uno mismo, la falta crónica de descanso, la depresión, el nerviosismo, la ira y la envidia. Para este análisis ni siquiera se requiere la ciencia. Estos factores los puedes observar tú mismo: en ti, en tus amigos, en tus vecinos. El *downside* siempre es más tangible que el *upside.* El primero es como granito: duro,

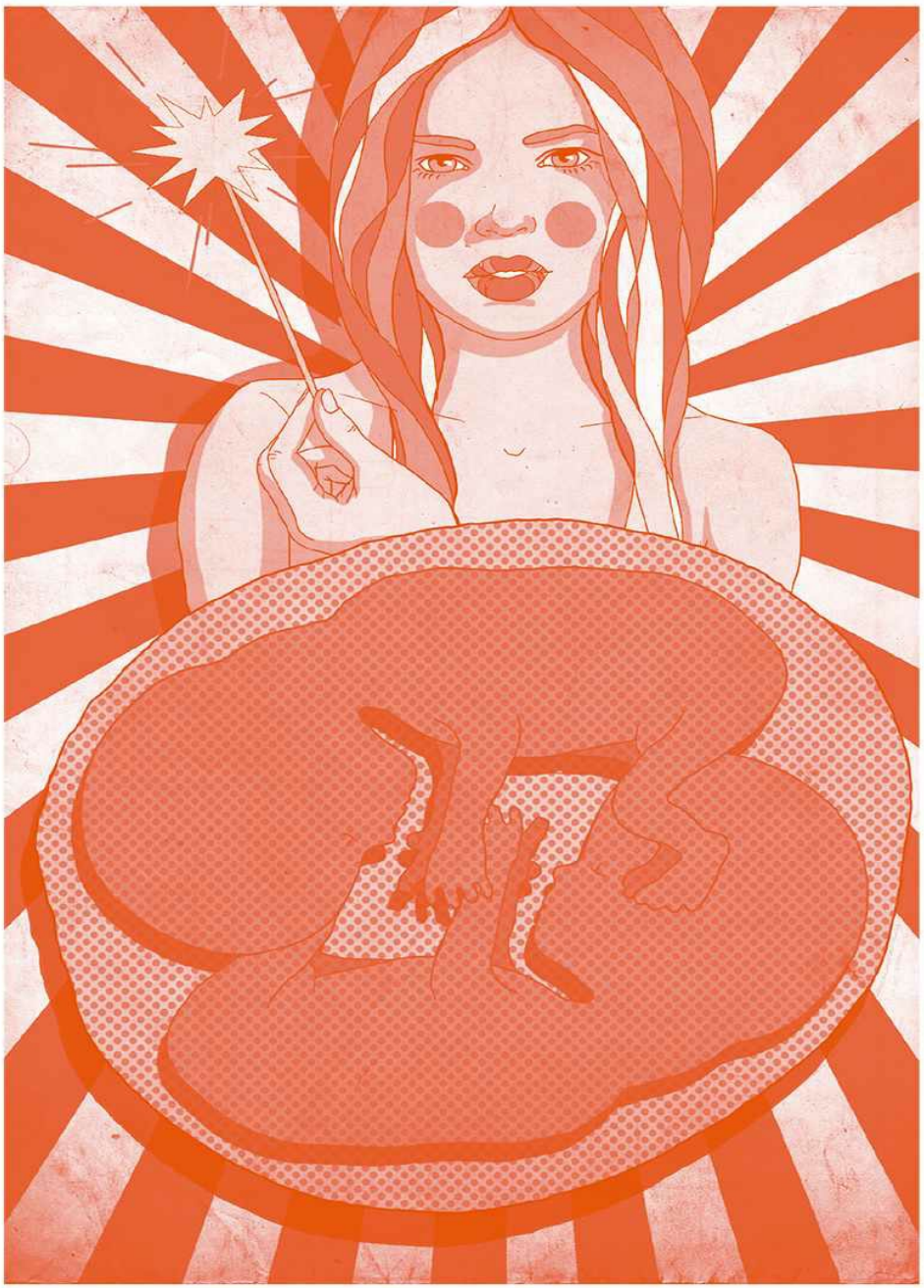
palpable, concreto. El segundo, en cambio, se asemeja más al aire.

Por consiguiente, intenta apagar de manera sistemática el *downside* de tu vida. De este modo tendrás una posibilidad real de lograr una buena vida. Por supuesto que el destino puede golpearte en cualquier momento: un meteorito que destruye tu casa, una guerra, tu hijo se enferma o tu empresa quiebra. Pero el destino es una categoría sobre la que no puedes influir, así que no pienses en él.

Seguramente que en la lista anterior extrañarás algunas categorías: enfermedades, dolencias físicas, divorcios. Innumerables estudios han demostrado que el efecto de estos golpes se pierde mucho más rápido de lo que pensamos. Los parapléjicos se concentran los primeros meses después de su accidente exclusivamente en su padecimiento, lo que es comprensible y lógico. Y se sienten infelices, como corresponde a la situación. Sin embargo, pocos meses después, su estado de ánimo se normaliza. Pronto, los temas cotidianos aparecen nuevamente en el primer plano de sus pensamientos y desplazan la dolencia hacia el fondo. Lo mismo pasa en el caso de los divorcios, solo se necesitan unos cuantos años para salir del valle de lágrimas. Por el contrario, los humanos no nos acostumbramos al alcoholismo, a las drogas, al estrés crónico, al ruido o los trayectos al trabajo demasiado largos, es decir, a todas las cosas de la primera lista. Estos factores no podemos darlos simplemente por terminados, están siempre presentes e imposibilitan una buena vida.

Los inversionistas que tienen éxito duradero, como Warren Buffett y Charlie Munger, trabajan con actitudes, trucos mentales y estrategias de pensamiento que son ideales para aplicar a la vida misma. En primer lugar hay que evitar el *downside.* En cada una de sus inversiones, Buffett y Munger prestan especial atención a lo que habrá que evitar —o sea, a lo que *no* hacen—, antes de enfocarse en el *upside.* Dice Buffett: “No hemos aprendido a resolver problemas difíciles de la vida comercial. Hemos aprendido a evitarlos”. Ni siquiera es preciso ser extremadamente inteligente para lograrlo. “Es asombroso cuánto éxito a largo plazo pueden tener personas como nosotros, solo intentando no ser *tontos*, en vez de intentar ser *brillantes*”, agrega Charlie Munger, el socio de Buffett.

Conclusión: en vez de aspirar a la dicha absoluta, una gran parte de la buena vida consiste más bien en evitar las tonterías, las necedades y las tendencias de moda. No es lo que agregas lo que enriquece tu vida, es lo que dejas de lado. O como lo explicó alguna vez Charlie Munger, brillante por lo menos en cuestiones humorísticas: “Sobre todo me gustaría saber dónde me voy a morir, para jamás visitar ese lugar”.



7

LA LOTERÍA DE LOS ÓVULOS

Por qué no te mereces tu éxito

La suerte se tiene, el éxito se adquiere. Así reza la opinión común. Un día deberías hacer un recuento y preguntarte: "¿Cuán exitosa ha sido mi vida hasta el momento?". Evalúate en una escala de +10 (superestrella) a -10 (fracasado absoluto) y anota tu respuesta al margen de esta página. La pregunta siguiente es: ¿qué porcentaje de tu éxito es atribuible a ti mismo, a tus esfuerzos, tu trabajo, tu compromiso, en resumen, a tu mérito personal?, y ¿cuánto depende de coincidencias y factores sobre los que no puedes influir? Mi cálculo es que atribuyes alrededor del 60% al mérito propio y un 40% al azar. Por lo menos es esta la respuesta que he escuchado en la mayoría de los casos.

Ahora haz un experimento mental que propuso Warren Buffett: "Imagínate unos gemelos idénticos en el vientre de su madre, los dos igual de inteligentes y vitales. De repente, aparece un hada y declara: 'Uno de ustedes crecerá en Estados Unidos, el otro en Bangladesh. El que crezca en Asia, no tendrá que pagar impuestos'. ¿Qué parte de tus ingresos futuros darías para ser el gemelo que nazca en Estados Unidos?". Buffett, en este contexto, habla de la *ovarian lottery*, la lotería de los óvulos. Por supuesto, los Estados Unidos pueden ser reemplazados aquí por Alemania, Suiza o cualquier otro país desarrollado. ¿Cuál sería tu respuesta?

La mayoría de las personas responden a esta pregunta que darían aproximadamente el 80% de su sueldo. Yo diría lo mismo. Así que estamos dispuestos a *regalar* una parte extremadamente alta de nuestros ingresos para poder crecer en el país de nuestra elección. El hecho de que le atribuyamos tanto valor a una procedencia de primera clase demuestra la importancia que tiene esta para nuestro

éxito personal.

Pero la lotería de los óvulos no termina con el país de origen. No solo naciste en un país determinado, sino en una región con un código postal específico y perteneces a una familia en concreto. En nada de eso pudiste influir. Estás dotado de valores, actitudes y principios que ahora te ayudan o te estorban, sobre los que tampoco pudiste ejercer influencia. Te metieron a un sistema escolar con maestros que no pudiste elegir. Sufriste enfermedades y golpes del destino (o te libraste de ellos), sin que tuvieras la culpa de lo sucedido. Has representado una variedad de papeles y has tomado decisiones. Pero ¿según qué criterios? Tal vez hayas leído un libro que te cambió la vida. Pero ¿cómo lo encontraste en un principio? Conociste a alguien que te abrió las puertas sin las cuales no hubieras llegado donde estás ahora. ¿A quién le debes este encuentro?

Aunque no estés contento con tu destino, debes admitir que eres muy afortunado. Actualmente, un 6% de todos los humanos que han poblado la Tierra hasta el momento está vivo. En otras palabras: el 6% de todos los hombres que han nacido en los últimos 300 000 años —desde que el *Homo sapiens* empezó a poblar la Tierra— vive en este preciso momento. De la misma manera, podrías haber nacido en otra época, la probabilidad es de un 94%. Imagínate que fueras un esclavo en el Imperio romano, una *geisha* durante la dinastía Ming o un cargador de agua en el antiguo Egipto: ¿cuántas de tus habilidades congénitas te servirían realmente en estos ámbitos culturales?

Mi esposa y yo tenemos gemelos (dicigóticos). El niño que nació cuarenta segundos antes tiene el cabello rubio y los ojos azules, el segundo, cabello negro y ojos oscuros. Aunque hagamos todo lo posible para educarlos de la misma manera, tienen personalidades totalmente distintas. Uno siempre está de buenas y se acerca a los demás con el corazón y los brazos abiertos. El otro no se interesa demasiado por los humanos, pero es muy hábil con sus manitas desde que nació. El azar mezcló los genes de mi esposa con los míos y creó dos personas nuevas. También tus genes son una mezcla azarosa de los genes de tus padres, los cuales, a su vez, son un revoltijo de los de tus abuelos, y así sucesivamente. En la época de Luis XIV de Francia, El Rey Sol, vivían unas cuatro mil personas, cuyo descendiente biológico eres tú ahora, y cuyos genes se mezclaron azarosamente para crear los tuyos. Recuerda esto la próxima vez que visites Versailles.

Eres quien eres gracias a tus genes y al medio ambiente en el que tu proyecto genético de construcción se pone en práctica. También tu inteligencia depende mayoritariamente de tu disposición genética, al igual que el hecho de que seas

introvertido o extrovertido, abierto a lo nuevo o miedoso, responsable o descuidado. Si crees que tu éxito se debe al trabajado duro, a los exagerados turnos de noche y a que nunca has dejado de avanzar, no estás por completo equivocado, solo que esa voluntad que te enorgullece tanto también es resultado de la interacción entre tus genes y su entorno.

Así que, ante estos hechos, vuelvo a preguntarte: según tu opinión, ¿cuál es el porcentaje de éxito que puedes atribuir a tu mérito personal? Correcto, la respuesta lógica sería el 0%. En el fondo, tu éxito se basa en elementos sobre los que no puedes ejercer ninguna influencia. Realmente no *mereces* tu éxito.

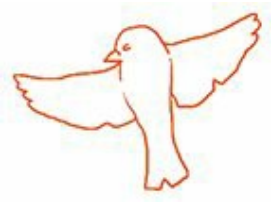
De ahí podemos concluir dos cosas. En primer lugar: sé humilde, sobre todo si eres exitoso. Cuanto más grande sea tu éxito, menos deberías andarlo gritando a los cuatro vientos. La modestia está pasada de moda. Nos encanta exponer nuestros esfuerzos legendarios o subirlos a las redes sociales. Mejor, mantente en un segundo plano. No estoy hablando de una falsa modestia, sino de una humildad sincera, pues quien se da golpes de pecho, aunque lo haga en silencio, es sujeto de caer en una trampa de ilusión. El orgullo no solo no sirve para nada; de hecho, es una actitud errónea. Eliminar el orgullo es una parte fundamental de la buena vida. En el capítulo 51 encontrarás información detallada acerca de este tema. Recuerda todos los días que todo lo que eres y todo lo que tienes o sabes no es más que producto del azar. La gratitud es el único estado de ánimo adecuado para los elegidos por la suerte, es decir, tú y yo. Además tiene un efecto secundario interesante: hay estudios que demuestran que las personas agradecidas son más felices.

En segundo lugar: de manera voluntaria y generosa, dedica una parte de tu éxito (no merecido) a aquellos que nacieron con los genes equivocados y pertenecen a las familias incorrectas en aquellas regiones con el código postal erróneo. No solo es una causa noble, sino también una cuestión de lógica. Las donaciones y los impuestos no son un asunto financiero. Son, en primer lugar, un asunto moral.

8

LA ILUSIÓN DE LA INTROSPECCIÓN

Toma en serio los sentimientos,
siempre y cuando no sean los tuyos



¿Qué ves en este preciso momento? ¿Cuáles son los objetos que logras distinguir? Intenta describirlos de la manera más detallada que puedas. Antes de seguir leyendo, tómate un minuto para hacerlo.

Ahora, ¿cómo te sientes en este preciso momento? ¿Cuáles son las emociones que logras registrar? Intenta describirlas de la manera más detallada que puedas. Antes de seguir leyendo, tómate un minuto para hacerlo.

En el primer caso, tus respuestas son seguramente bastante precisas: ves la página de un libro, letras negras sobre un fondo blanco. Tal vez hayas levantado la vista y dejado vagar tu mirada por la habitación: muebles, plantas de interior, cuadros en la pared. No importa lo que hayas visto, fueron cosas fáciles de describir.

Ahora analiza tus respuestas a la pregunta sobre tus emociones. Supongo que la imagen resultó ser mucho más nebulosa. Quizás estés de mal humor en este momento, pero ¿qué es lo que sientes exactamente? ¿Estás enojado, decepcionado, disgustado, malhumorado, amargado? Y, si es el caso, ¿por qué? Por otro lado, si estás de buenas, ¿a qué se debe? De igual modo, tal vez en este instante no te mueve ninguna emoción en especial, o esta surgió hasta que se te planteó la pregunta.

No te molestes si te cuesta trabajo describir tus sentimientos. La culpa no la tienen tus capacidades lingüísticas. En alemán existen alrededor de 150 adjetivos para clasificar las distintas emociones. En inglés, hasta el doble. Disponemos de más palabras para detallar nuestras emociones que para describir los colores, y aun así no logramos dar una explicación precisa. “La introspección de nuestra experiencia consciente actual, lejos de ser fiable y prácticamente infalible, es defectuosa, no

confiable y engañosa. Y no solo eventualmente, sino de manera masiva y constante. No creo ser el único ignorante en este aspecto, creo que lo es la mayoría de las personas", comenta el profesor Eric Schwitzgebel de Stanford, con referencia a esta incapacidad.

En realidad, podríamos vivir bien con esta incapacidad si no fuera porque todo el mundo exige: "sigue a tus sentimientos, sigue a tu corazón, sigue a lo más profundo de tu ser". Mi consejo es que ni siquiera lo intentes. No conviertas tus emociones en tu brújula. Tu interior, si realmente quieres compararlo con una brújula, está compuesto de varias docenas de agujas imantadas que apuntan hacia direcciones distintas y que oscilan y giran sin parar. ¿Emprenderías un viaje por el océano con semejante brújula? Eso pensé. Entonces tampoco la uses para navegar por tu vida.

No encontrarás la buena vida por medio de la introspección. Existe un término en psicología llamado *introspection illusion* (ilusión de la introspección): es la opinión errónea de que únicamente mediante la reflexión sobre uno mismo es posible averiguar nuestras inclinaciones verdaderas, nuestros objetivos y el sentido de nuestra vida, e incluso el meollo de nuestra felicidad. El hecho es que si sigues a tus sentimientos y te adentras en las profundidades del bosque —la imagen utilizada por muchos poetas para describir nuestro mundo emocional—, te garantizo que te perderás y llegarás a un pantano de estados de ánimo, retazos de pensamientos y sentimientos.

Si alguna vez has sostenido una entrevista de trabajo, este problema te será conocido. Conversas media hora con el candidato y luego, con base en esto, emites un juicio. Los estudios sugieren que este tipo de entrevistas de trabajo no sirven, que sería preferible analizar la trayectoria del candidato. Y es que es lógico, pues ¿qué tendrá mayor valor informativo, treinta minutos superficiales o el balance de treinta años de experiencia? La introspección no es más que una entrevista de trabajo con uno mismo: altamente dudosa. En cambio, lo que sí debes examinar con detalle es tu pasado. ¿Cuáles son los temas que siempre han estado presentes en tu vida? Concéntrate en la evidencia, no en tus interpretaciones y conclusiones posteriores.

¿Por qué es tan poco fiable la introspección? Existen dos razones principales. La primera es que no vas a transportar *más* genes hacia la siguiente generación, aunque explores tu interior de manera frecuente y profunda. Visto desde una perspectiva evolutiva, es mucho más importante saber leer las emociones *de los demás* que las de uno mismo. Esto debería tranquilizarnos, pues está comprobado que, efectivamente, somos mejores analizando a otros. En concreto, esto significa que deberías preguntarle a un amigo o a tu pareja qué está pasando en tu interior. Ella o él sabrán evaluarte de

manera más objetiva que tú a ti mismo.

La segunda razón por la cual la introspección no es de fiar es: ¿a quién no le gusta ser la única autoridad en la habitación? No importa lo que creamos sentir en lo más íntimo de nuestro corazón, nadie nos contradirá. Esto es bastante agradable, pero precisamente de muy poca ayuda, pues carece del mecanismo de la corrección.

Dado que nuestros sentimientos son tan poco fiables, por lo general deberíamos no tomarlos tan en serio, especialmente los negativos. Los filósofos griegos denominaban la capacidad para suprimir las emociones negativas como *ataraxia*, un término que se refiere a la tranquilidad, la paz interior, la imperturbabilidad, la serenidad o bien el sosiego. Quien domina la ataraxia sabe mantener la calma cuando le golpea el destino. A un nivel aún más elevado se encuentra la *apatía*, la abolición de cualquier emoción (algo que también intentaron los antiguos griegos). Tanto la ataraxia como la apatía son dos ideales sumamente complicados de alcanzar. Pero no te preocupes, aquí no se trata de eso. Más bien creo que debemos desarrollar una nueva relación, más distante, escéptica y juguetona con lo más recóndito de nuestro mundo interior.

Yo, por ejemplo, manejo mis emociones como si no fueran mías. Como si vinieran de algún lugar remoto a visitarme, y se van. Si prefieres una metáfora: con frecuencia me veo como si fuera un mercado techado en el que hacen escala una gran cantidad de aves distintas. En ocasiones, solo entran y salen, a veces demoran su partida por un tiempo, y de vez en cuando incluso dejan caer *algo.* Al final, sin embargo, todas siguen su camino. Hay pájaros que me gustan más y otros que me gustan menos. Desde que me he creado esta imagen del mercado, las emociones ya no me *poseen*, ni siquiera me siento su dueño. Si bien es cierto que algunas no son muy bienvenidas como visitantes, su presencia tampoco me molesta demasiado. Tal como las aves en mi mercado, las ignoro y las observo desde la distancia. Esta comparación incluso va más allá: si clasificas tus emociones de acuerdo con ciertos tipos de pájaros, será aún más fácil tratarlas de manera juguetona. La envidia, por ejemplo, es un pequeño gorrión verde que no deja de trinar. El nerviosismo es un pájaro carpintero martilleador, la ira un halcón enfurecido, el miedo un mirlo que agita las alas incesantemente, etcétera. Creo que has entendido mi planteamiento.

Seguramente ya lo has vivido: quien intenta apartar las emociones negativas mediante la fuerza de voluntad, solo logra reforzarlas. En cambio, quien logra establecer un trato más relajado e informal con ellas tal vez no alcance la paz interior absoluta (nadie lo hace), pero sí una suerte de ecuanimidad.

Hay que reconocer que algunas emociones —en particular la autocompasión, las

preocupaciones y la envidia— son tan tóxicas que es imposible resolverlas exclusivamente con un trato juguetón. Requieren estrategias mentales adicionales, las cuales trataremos con más detalle en los capítulos 24, 29 y 32. No obstante, podemos establecer una regla básica: no confíes en tus emociones. Puedes decir con más precisión qué contiene una Big Mac que qué sientes mientras te la comes. Tómate los sentimientos de los otros muy en serio, mas no los tuyos. Deja que agiten sus alas, de todos modos van y vienen como les da la gana.

9

LA TRAMPA DE LA AUTENTICIDAD

Por qué necesitas un ministro
de Asuntos Exteriores

¿Te caen bien las personas auténticas? Por supuesto que sí. Cuando estás con personas auténticas, siempre sabes por dónde va la cosa, qué piensan y cómo se sienten, qué les preocupa y qué están tramando. La gente genuina no hace un secreto de lo que pasa en su interior. Por eso, el contacto con ella se vuelve tan íntimo, tan agradable y tan eficiente. No me extraña, pues, que la autenticidad esté de moda. Casi no hay seminario de *coaching* que no incluya un bloque acerca del tema. Casi no hay libro sobre liderazgo sin algún un capítulo que analice el "liderazgo auténtico". Casi no hay *blogs* que hablen sobre cómo alcanzar el éxito y que no ofrezcan tips de cómo *ser natural* y auténtico. Así como no vale la pena invertir en un Picasso falso, tampoco vale la pena invertir dinero ni tiempo en personas falsas.

Pero ¿cuánta autenticidad soportarías? Hagamos un experimento mental. Supongamos que quedaste en salir a comer con Lisa, tu amiga hiperauténtica. Después de un retraso de veinte minutos finalmente aparece, despeinada, como si un gato hubiera hurgado en su cabello. Balbucea una disculpa y luego, a todo volumen, proclama a los cuatro vientos, de manera que de todos en el restaurante la escuchen, que "en realidad no está de humor" para comer, "y menos aquí, en este local súper pasado de moda". Las personas en la mesa de al lado bajan sus tenedores. Después de un momento de silencio, elogia en voz altísima tu elección de ropa, pero, al mismo tiempo, te dice que tu modelo de reloj es "de mal gusto". Dicho esto, Lisa alarga su brazo sobre la mesa y toma la copa de vino que tú pediste y la vacía de un solo trago: "Perdón, ¡pero tenía taaaaanta sed!". Al terminar la entrada, deja caer su cabeza sobre

la mesa y se queda dormida, mientras tú te ves expuesto a una ola de miradas críticas. Cinco minutos más tarde, cuando el mesero llega con los espaguetis, despierta y se estira con un bostezo animal y exclama sonriendo: "¿Sabes?, no soy yo si no me echo una siesta". Con los dedos, toma un espagueti tras otro, lo remoja en la salsa y se lo mete a la boca, pues "así es mucho más divertido". Luego, porque "se lo tiene que quitar de encima", te narra el sueño de la noche anterior con todos sus detalles absurdos, mientras tú ya estás pidiendo la cuenta. Querida lectora, querido lector, más o menos así se vería un caso de autenticidad pura.

En su libro *Mirror, Mirror*, el filósofo británico Simon Blackburn cuenta una anécdota sobre el funeral de Charles Darwin en la abadía de Westminster. William, el primogénito del gran biólogo (y el pariente del difunto más importante en la ceremonia), estaba sentado en la primera fila de la catedral cuando de pronto sintió el viento frío en su cabeza calva. Por consiguiente, se quitó sus guantes negros y los colocó sobre la cabeza pelona, donde los dejó durante toda la ceremonia, que se llevó a cabo frente a los ojos de la opinión pública mundial.

Aunque William Darwin tal vez no haya sido tan irritante como tu amiga ficticia Lisa, es evidente que la autenticidad excesiva tampoco es lo más deseable. Todavía esperamos de la gente cierto grado de decencia, de buenos modales y autocontrol, es decir, una suerte de desviación civilizada de la autenticidad pura. Eso, por lo menos en los encuentros cara a cara, pues hace mucho que nuestro comportamiento en línea es como el de Lisa. Si no compartes tus sentimientos más profundas en un video *selfie* antes de irte a dormir, los demás te consideran alguien reservado y mentiroso. En el fondo, sin embargo, incluso las exhibiciones más auténticas en las redes son puras puestas en escena. Y eso los usuarios lo saben.

Mi recomendación: no sigas la moda de la autenticidad, por varias razones. La primera es por el simple hecho de que ni siquiera sabemos quiénes somos en realidad. Como hemos visto en el capítulo anterior, lo más íntimo de nuestros corazones no es una brújula fiable, sino un caos de emociones encontradas. No nos entendemos ni a nosotros mismos. ¿Exactamente qué quieres dar a conocer por medio de la autenticidad? La autenticidad ocupa un lugar justificado en la vida en pareja o con amistades muy cercanas, pero no con las personas que apenas conoces y, aún menos, con el público.

En segundo lugar, haces el ridículo. Dime qué persona pública —un político, un general, una filósofa, un magnate, una científica— que admires profundamente abre su corazón de vez en cuando al público. No encontrarás a ninguna. Las personas son

respetadas porque cumplen sus promesas, no porque te hacen partícipe de su monólogo interior.

El tercer aspecto es que las células son los componentes básicos de la vida. Cada célula está rodeada por una membrana cuya función consiste en mantener a distancia a cualquier intruso nocivo y regular cuidadosamente la entrada de las moléculas que pueden cruzar esta frontera. A nivel del organismo podemos observar el mismo tipo de organización, y por las mismas razones. Los animales cuentan con una piel, las plantas con una corteza. Un organismo que no tenga frontera exterior está condenado a morir inmediatamente. La autenticidad no es más que la eliminación de esa barrera a nivel psicológico. Comportándote así, invitas a los demás a usarte para alcanzar sus propias metas. No solo haces el ridículo, también te vuelves bastante vulnerable.

El general Eisenhower, estrella de la Segunda Guerra Mundial y futuro presidente de los Estados Unidos, a propósito se creó una personalidad alterna para el mundo exterior. El columnista David Brooks del *New York Times* habla del *segundo yo* que adquirió Eisenhower y que contradice la creencia actual y muy común de que existe un solo yo *real*. Esta segunda personalidad no es una postura artificial, sino una actitud profesional, consistente y fiable frente al público. Tanto las dudas como las frustraciones y decepciones se dejan de lado: están reservadas exclusivamente para el diario, la pareja o la almohada. Te recomiendo seguir el ejemplo de Eisenhower y hacerte de una segunda personalidad. Reduce tu autenticidad al cumplimiento de tus promesas y actúa según tus principios. Lo demás no debe concernirle a nadie más.

Si este modelo mental de una segunda personalidad no te parece, prueba con esto: cada Estado tiene su política exterior y su ministro de Asuntos Exteriores. Imagínate que fueras un Estado. Anota de modo explícito los principios de tu política exterior. Tú mismo debes asumir el papel de tu ministro de Asuntos Exteriores a través de una unión personal, por así decirlo. Lo que se espera de un ministro no es que te abra su corazón, ni que haga alarde de sus defectos o dude en exceso de sí mismo. Lo que sí se espera es que siempre cumpla sus promesas, se atenga a los acuerdos, se presente de manera profesional, no divulgue chismes, que no se queje y tenga un mínimo de modales. Cada determinado tiempo deberías evaluar tu trabajo como ministro de Asuntos Exteriores y preguntarte si volverías a reelegirte en las próximas elecciones.

No importa si se trata de la *segunda personalidad* o el supuesto *ministro de Asuntos Exteriores*, te darás cuenta de que esa barrera, esa piel o corteza no solo te protegerá contra influencias venenosas, sino que también te estabilizará desde adentro. Como cualquier delimitación, esta estructura exterior te ayuda a ganar una

claridad interior mucho mayor. Aunque la opinión pública, tus compañeros o supuestos amigos de cuando en cuando te exijan un mayor grado de autenticidad, no caigas en la trampa. Los perros son auténticos. Tú, en cambio, eres un humano.

10

CINCO SEGUNDOS PARA DECIR *NO*

Los pequeños favores son grandes trampas

Te piden un pequeño favor. ¿Cuántas veces accedes a la petición de manera espontánea? ¿Cuántas veces te niegas? ¿Cuántas te has arrepentido de haber dicho que sí? ¿Y cuántas te has arrepentido de haber respondido con un *no*?

Cuando hace unos años hice mi estadística personal acerca de este tema, me di cuenta de que yo accedía muy a menudo a estas pequeñas peticiones: el favor de dar una ponencia, escribir un pequeño artículo, dar una breve entrevista. En muchos casos, la cantidad de tiempo invertido resultó ser mucho mayor y el beneficio para todos los implicados mucho menor de lo que había asumido en un principio. Quise hacerles un favor a los demás, pero resultó que no me hice ningún favor a mí mismo.

¿A qué se debe esa *disease to please* (enfermedad de querer complacer a los demás)? En los años cincuenta, un grupo de biólogos intentó averiguar por qué los animales de diferentes familias cooperan entre ellos. ¿Por qué razón, por ejemplo, los *chimpancés* comparten su carne con otros? ¿Por qué un babuino se toma la molestia de cuidarle el pelaje a un congénere? En el caso de los animales emparentados la respuesta es obvia: tienen muchísimos genes en común. La cooperación sirve para conservar, cueste lo que cueste, ese acervo génico común, incluso si uno de los individuos sufre pérdidas o muere en el intento. ¿Cuál es la razón, sin embargo, por la que un animal se arriesga por otro que no es de su familia? Dicho de otra manera: ¿por qué a veces actúan de forma altruista los animales no emparentados? ¿Por qué el chimpancé no se come la carne solo y la comparte con un extraño? ¿Por qué el babuino no se tumba a huevonear en vez de gastar valiosas calorías limpiando de insectos el pelaje ajeno durante horas? Son preguntas nada triviales.

La respuesta se encontró en las matemáticas, para ser precisos, en la teoría de juegos. El investigador estadounidense Robert Axelrod puso a competir entre sí a una

serie de diferentes programas informáticos. En cada uno aplicó una estrategia específica para enfrentar a su adversario: unos eran cooperativos, otros engañosos o egoístas; otros tantos habían sido programados para ceder en cada momento. A largo plazo, la estrategia *tit for tat* (toma y daca) fue la más exitosa de todas. Es una táctica bastante simple que se resume en lo siguiente: sé cooperativo durante el primer paso y, a continuación, imita el comportamiento de la persona que tienes enfrente en todos los siguientes pasos. En concreto: si después de un primer acto de buena voluntad mi antagonista se muestra cooperativo, entonces me comportaré igual durante el siguiente paso. Pero si no se muestra cooperativo y se aprovecha de mí, entonces tampoco cooperaré en el futuro. Si más tarde vuelve a hacer concesiones, en consecuencia me vuelvo a mostrar cooperativo.

En efecto, encontramos este tipo de comportamiento en el reino animal, donde se llama *altruismo recíproco* o *reciprocidad*. El chimpancé comparte su presa con otro porque puede asumir que, en una futura ocasión, este va a compartir su presa con él. Es bueno saberlo en caso de que un día el chimpancé regrese de la caza con las manos vacías.

La reciprocidad únicamente funciona en un contexto de animales que cuentan con una capacidad de memoria avanzada. Solo si el chimpancé se acuerda de que la vez pasada alguien compartió su carne con él, puede seguir esta exitosa estrategia. Solo algunas especies muy desarrolladas poseen esa capacidad de memoria, en particular, los monos. Naturalmente, los chimpancés *no son conscientes* de su pensamiento estratégico. Su conducta es más bien el resultado de la evolución. Aquellos grupos de monos que aplicaron una estrategia diferente a la del toma y daca han desaparecido del acervo génico. Puesto que los humanos no somos más que una especie animal muy desarrollada, también nosotros sentimos el impulso de actuar de manera recíproca.

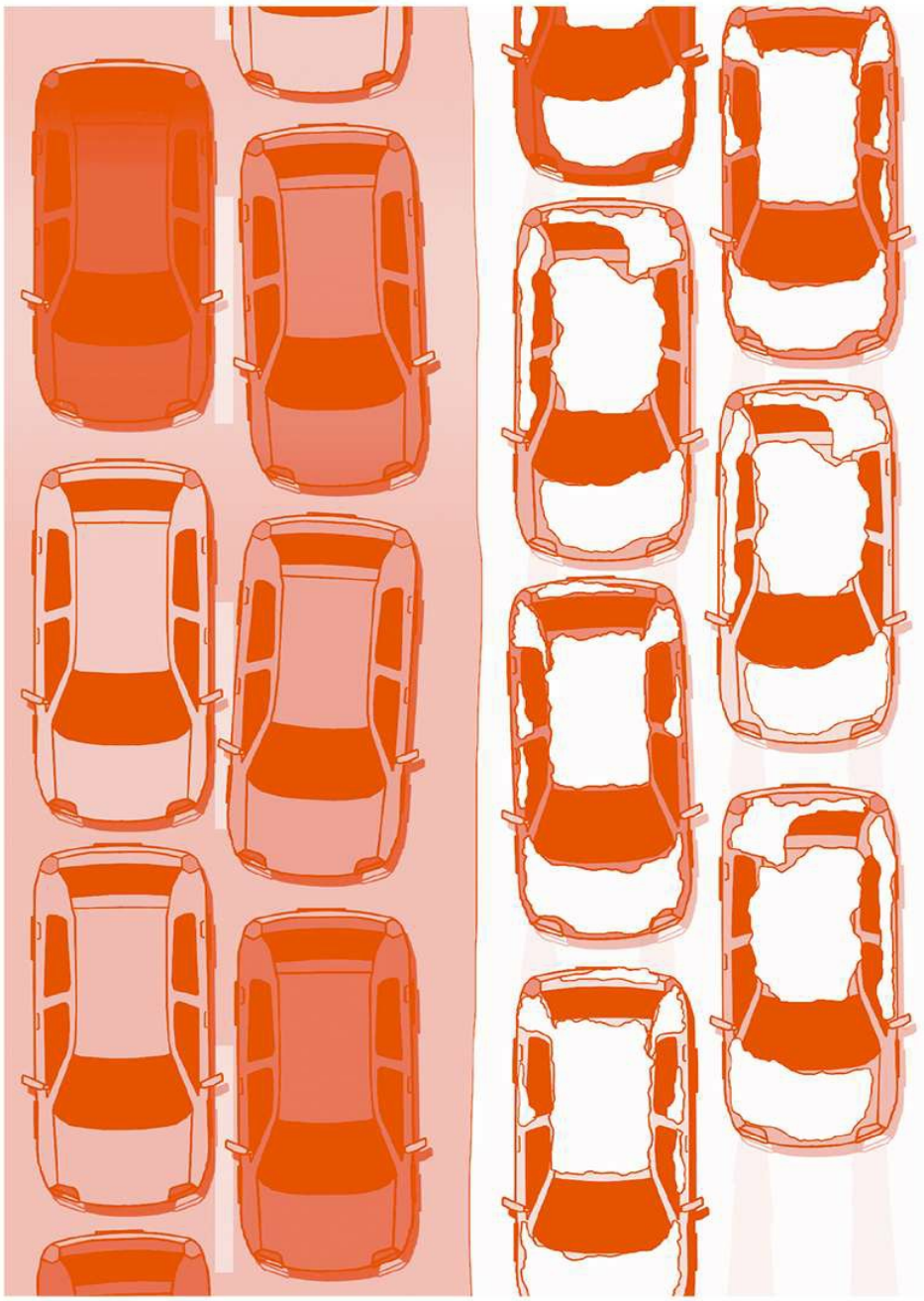
El toma y daca mantiene la economía mundial en marcha. A diario cooperamos con docenas de personas no emparentadas —en ocasiones en el globo entero—, lo que resulta en un éxito arrollador para nuestra prosperidad.

Pero ojo: la reciprocidad implica ciertos riesgos. Si alguien hace algo que te beneficia, te ves obligado a hacer algo por esa persona, por ejemplo, acceder a una petición. De ese modo te vuelves manipulable. No obstante, existe un segundo peligro mucho mayor. Cualquier toma y daca empieza por un primer acto de buena voluntad y confianza anticipada, por un primer sí espontáneo. En muchas ocasiones es justo de ese primer sí del que luego nos arrepentimos. En cuanto se escapa el sí espontáneo,

tendemos a racionalizarlo. Pensamos en todas las buenas razones que nos presentaron con la petición, pero no en el tiempo que debemos invertir para cumplirla. Según nuestra evaluación, los motivos pesan más que el tiempo. ¡Un error de lógica!, pues existe una infinidad de razones, mientras que el tiempo, por el contrario, es muy limitado.

Desde que entendí que el sí espontáneo es un reflejo biológico que llevamos interiorizado, adopté la *regla de los cinco segundos* de Charlie Munger como estrategia contraria: "Es difícil encontrar algo sobresaliente, así que si usted responde con un *no* en el 90% de los casos, prácticamente no se perderá de nada en el mundo". Cada vez que me piden un favor, me quedo pensando exactamente cinco segundos antes de tomar una decisión; en la mayoría de los casos me decido por el no. Prefiero rechazar muchas peticiones de manera sistemática y arriesgarme a que no todos me estimen que actuar de la manera opuesta. Te recomiendo hacer lo mismo. Es mínimo el porcentaje de las personas que te verán como un monstruo después de haberles negado un favor. Al contrario, en secreto admirarán tu firmeza.

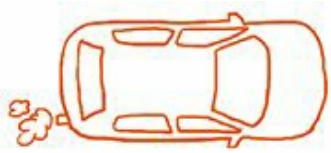
Hace 2 000 años, el filósofo romano Séneca escribió lo siguiente: "Todos aquellos que te llaman hacia ellos te alejan de ti mismo". Por eso deberías apropiarte de la regla de los cinco segundos. Es una de las normas de oro para una buena vida.



11

LA ILUSIÓN DEL ENFOQUE

Por qué no serías más feliz en el Caribe



Supongamos que vives en Alemania y estamos en invierno. Nieve sucia cubre las calles. Estás ocupado en raspar el hielo del parabrisas de tu automóvil, el viento te sopla las partículas de hielo liberadas en la cara, el lodo te entra en los zapatos y sientes las punzadas de miles de agujas en las yemas de tus dedos. Logras abrir la puerta congelada del vehículo, te acomodas en el asiento de piel que parece un bloque de hielo y pones tus manos sobre el volante helado. Tu aliento forma nubes blancas frente a tu boca. La pregunta es: ¿cuánto más feliz serías si vivieras en Miami Beach, con sol, a 26 grados, y una suave brisa de mar? Anota un valor entre 0 (ni un poquito más feliz) y 10 (infinitamente más feliz).

La mayoría de la gente me responde esta pregunta con un valor entre 4 y 6.

Ya arrancaste tu automóvil y te diriges a tu trabajo. Poco después, te topas con un embotellamiento en la carretera. Llegas a tu trabajo con un retraso de media hora. Lo que sigue es el montón de correos electrónicos y los conflictos habituales con tu jefe. Después del trabajo vas al súper a realizar la compra semanal. Llegando a casa, te preparas tu plato favorito (está delicioso), te echas en el sillón, ves una película emocionante y te acuestas a dormir.

Lo mismo en Florida: vas al trabajo, hay mucho tráfico en la carretera, luego los correos y los problemas con el jefe, la compra semanal, una comida sabrosa y la película impresionante. Pregunto de nuevo: ¿cuánto más feliz serías si vivieras en Miami Beach? En este momento, la mayoría de las personas responde con un valor entre 0 y 2.

Durante diez años viví en Miami Beach. Antes y después, en Suiza —la nieve lodosa y el hielo ocasional en el parabrisas incluidos—. ¿Cuánto más feliz fui en Miami Beach? La respuesta es cero.

Estamos hablando de la *focusing illusion* (ilusión del enfoque). “Nada en la vida es tan importante como crees mientras estás pensando en ello”, así explica este concepto el ganador del premio Nobel Daniel Kahneman. Cuanto más nos concentramos en cierto aspecto de nuestras vidas, mayor importancia le damos al impacto que este tendrá en nuestra vida. En la descripción inicial nos enfocamos únicamente en la cuestión del clima: hielo en Alemania, sol en Miami Beach; este fue el aspecto dominante al momento de evaluar la satisfacción de vida en Alemania en comparación con la de Miami.

A continuación esbozamos una rutina diaria completa, desde el trayecto mañanero hacia el trabajo hasta una noche tranquila y agradable en el sillón. El clima pasó a ser un factor entre muchos de ese día. Si analizamos períodos aún más largos —una semana, un mes, un año, toda una vida—, el clima se convierte en un aspecto cuya influencia sobre la felicidad podemos dejar de lado.

El dominio de la ilusión del enfoque forma parte esencial de la caja de herramientas para lograr una buena vida. Con ella puedes evitar una gran cantidad de malas decisiones. Cuando comparamos cosas diferentes (automóviles, profesiones, destinos de viaje, etcétera), tendemos a comparar un aspecto con particular intensidad, descuidando los otros cien. Debido a la ilusión del enfoque atribuyes una importancia demasiado grande a ese aspecto específico. Y creemos que ese aspecto es mucho más importante de lo que realmente es.

¿Qué puedes hacer para remediarlo? O comparas cada uno de los cientos de aspectos —algo realmente laborioso—, o, por razones prácticas, intentas ver las dos cosas que quieres comparar como dos entidades. Confróntalas desde la distancia para no sobrevalorar ninguna. Suena más fácil de lo que es. Tomemos el siguiente ejemplo: un niño pequeño solo piensa en aquello que tiene enfrente en este preciso instante. Si le quito un juguete a uno de mis hijos de tres años, se pone a llorar como si no hubiera mañana, sin importar el hecho de que tiene una docena de otros juguetes y que poco después, de todas formas, hubiera dejado botado el juguete arrebatado. Pero en el transcurso de la vida aprendemos a emanciparnos de la situación momentánea. Si un caluroso día de verano se me antoja una cerveza y abro el refrigerador solo para darme cuenta de que ya no hay ninguna, no me pongo a gritar. Puedo dirigir mi enfoque de la cerveza hacia otras cosas; de este modo, el triste vacío de mi refrigerador afectará mi felicidad en escala muy menor. La noche no se ha arruinado por eso.

Lamentablemente, nuestro desarrollo en este aspecto se ha quedado a medias. Se

nos complica muchísimo observar nuestra situación actual a través de una lente gran angular. Si fuéramos capaces de hacerlo, no nos alteraríamos por insignificancias.

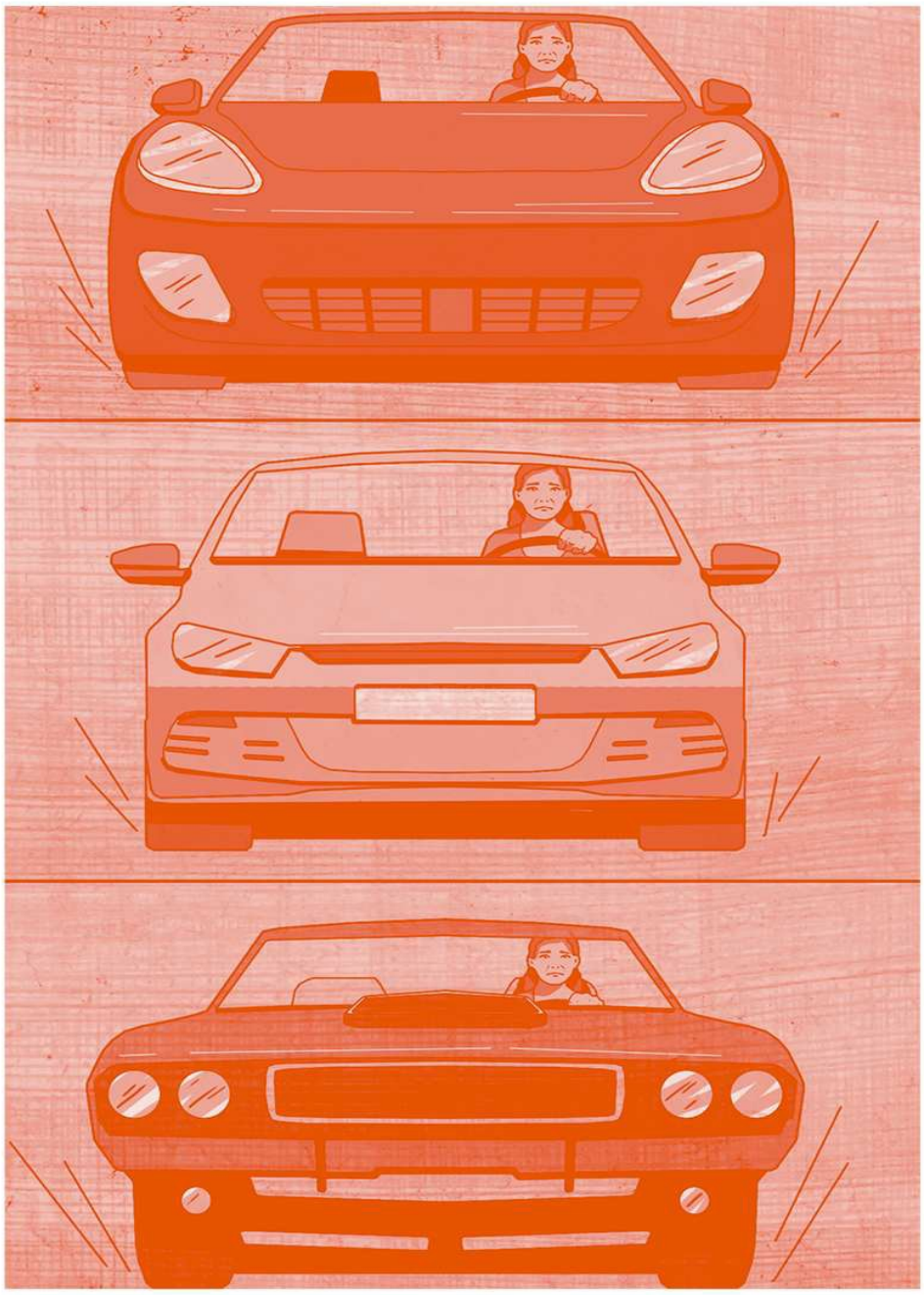
¿Cuántas veces te has preguntado cuánto mejor sería tu vida si tuvieras otra carrera, si vivieras en otra ciudad, en otra casa, si tuvieras otro peinado? Bueno, seguramente sería algo distinta. Sin embargo, ahora ya sabes que el efecto de un cambio sería mucho menos significativo de lo que piensas. Siempre observa tu vida desde la mayor distancia posible. Te darás cuenta de que las cuestiones que te parecen extremadamente importantes en este momento se encogen hasta convertirse en puntos chiquitos que casi no influyen en la visión de conjunto. Solo lograrás tener una buena vida si, de vez en cuando, miras las cosas a través de objetivo gran angular.

La última vez que fui a París, mientras me registraba en el hotel Shangri-La, a un lado de los Jardines del Trocadero, un hombre le gritó a la recepcionista porque aparentemente no podía ofrecerle una habitación con vista a la Torre Eiffel. “Me está echando a perder toda mi estancia en París”, se quejó (en inglés). Yo solo moví la cabeza. ¡Qué importa si puedes o no ver la Torre Eiffel desde tu cama del hotel! En realidad, es mucho más importante lograr conciliar un sueño profundo. La vista hacia la Torre Eiffel es un aspecto demasiado pequeño como para determinar si la estancia en París fue exitosa o no. Además, la verás lo suficientes veces en cuanto salgas del hotel. Pero el estadounidense, rojo como jitomate, estaba a punto de estallar de rabia. Su ilusión del enfoque le hizo convertir una hormiga en un elefante.

Sobre todo, somos propensos a caer en la ilusión del enfoque cuando se trata de dinero. ¿Cuánto más feliz serías si fueras multimillonario? Warren Buffett, uno de los hombres más ricos del planeta, una vez comparó su vida con la de un ciudadano promedio. En realidad, no se siente tan diferente. Buffett pasa un tercio de su vida durmiendo en un colchón común y corriente, exactamente como tú y yo. Compra ropa lista para usarse y no paga más de lo que gastaríamos nosotros. Su bebida favorita es la Coca-Cola. No come mejor ni más saludablemente que un estudiante. Mientras trabaja, está sentado en una mesa común sobre una silla común. Desde 1962, su oficina se encuentra en el mismo lugar: un aburrido edificio de oficinas en Omaha, Nebraska. Si comparas tu vida, minuto a minuto con la de Buffett, descubrirás que el impacto que tiene su riqueza en su vida es mínimo.

La única pequeña diferencia: Buffett tiene un jet privado, mientras nosotros nos tenemos que apretujar en la clase económica. Pero después de haber leído este capítulo sabemos que un asiento estrecho en el avión —en el que pasarás como mucho

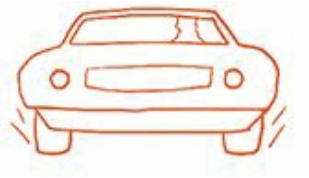
el 0.1% del tiempo de tu vida— es mucho menos grave que un corsé de pensamientos estrechos. Al enfocarte en trivialidades solo malgastas tu buena vida.



12

CÓMO LAS COMPRAS SE ESFUMAN EN EL AIRE

Por qué deberías comprar menos y vivir más



¿Cuán feliz te hace tu automóvil? Responde esta pregunta anotando un valor entre 0 y 10. Si no tienes auto, califica tu casa, tu departamento, tu computadora, cualquier cosa. Los psicólogos Norbert Schwarz, Daniel Kahneman y Jing Xu plantearon esta pregunta a una serie de propietarios de vehículos para luego comparar sus respuestas con el valor de sus automóviles. El resultado fue el siguiente: cuanto más lujoso el auto, más alegría le produce a su dueño. Un BMW serie 7 genera alrededor del 50% de más de felicidad que un Ford Escort. Hasta el momento, todo en orden, pues si alguien invierte un montón de dinero en su auto, por lo menos recupera un poco de la inversión en forma de alegría.

A continuación, modificamos la pregunta: ¿cuán feliz estuviste durante tu último viaje en coche? Los científicos hicieron la misma pregunta y, una vez más, compararon las respuestas de los conductores con el valor de sus automóviles. El resultado: no se encontró ninguna relación. Todos los valores de la felicidad salieron igual de bajos, sin importar si se trataba de automóviles de lujo o carcachas deslucidas.

La primera encuesta dio por resultado que el valor del automóvil está relacionado con la alegría que produce: mientras más lujoso, mayor felicidad. La segunda, sin embargo, no muestra relación alguna entre el valor y la alegría, un vehículo de lujo no hace que el conductor se sienta más feliz. ¿Cómo se explica este resultado? La respuesta es sencilla: en la primera encuesta te enfocaste en el auto, mientras que en la segunda estuviste pensando en otras cosas: en una conversación telefónica mientras manejabas, en una situación del trabajo, en un embotellamiento o en el

automovilista idiota de enfrente. Para resumirlo: un auto te produce alegría cuando *piensas* en él, no cuando lo *manejas*. Este es el efecto de la ilusión del enfoque que analizamos en el capítulo anterior.

Desde luego, esto no solo es válido para los automóviles. La ilusión del enfoque puede perjudicar tu felicidad respecto de todo lo que adquieres. Mientras piensas en X, tiendes a sobrevalorar desmesuradamente el impacto que X tendrá sobre tu vida. No importa si se trata de una casa de verano, una pantalla de gigantesca de plasma o un nuevo par de zapatos de Christian Louboutin: el pensamiento enfocado en esas cosas te produce alegría, pero mientras las vas usando en tu vida cotidiana se diluyen en el mar de tus pensamientos, al igual que el efecto de felicidad que causaron. A eso hay que agregar la antiproductividad (capítulo 5), los efectos secundarios indirectos y los gastos ocultos en forma de tiempo y dinero que debes invertir para mantener todas esas cosas bonitas. Combinados, esos efectos tienen como consecuencia que en no pocos casos inviertes más en tus adquisiciones de lo que ganas de ellas, y el resultado neto es una pérdida de felicidad.

¿Difícil de creer? Veamos el siguiente ejemplo: has comprado una mansión en las afueras de la ciudad. Durante los primeros tres meses disfrutas de cada una de tus 15 habitaciones y admiras los más pequeños detalles. Pero solo medio año después, dejas de percibir gran parte del magnífico entorno. La cotidianidad te ha alcanzado de nuevo y te preocupan otros asuntos más urgentes. Al mismo tiempo, algunas cosas han cambiado: 15 cuartos y un jardín no es lo mismo que tu antiguo departamento de cuatro habitaciones en medio de la ciudad. Ahora necesitas a alguien que te ayude con la limpieza y a un jardinero; ya no llegas caminando al súper y el traslado entre tu casa y el trabajo—de unos veinte minutos en bici— ahora te toma dos horas al día en coche. En pocas palabras: con la compra de tu hermosa mansión sufriste una pérdida de felicidad. Tu balance de bienestar resulta negativo.

Este ejemplo es fruto de mi imaginación, pero conozco casos reales. Un amigo mío tiene un yate o, para ser exactos, lo tuvo, porque lo acaba de vender. En todo caso, el yate hizo que se volviera más sabio. Los dos días más felices en la vida del dueño de un yate —afirma de manera lacónica— son el día en el que lo compra y cuando lo vende.

Ya lo habrás notado: quien aspira a una buena vida, hace bien en restringirse al momento de comprar. No obstante, efectivamente existe una categoría de bienes cuyo placer no se ve disminuido por la ilusión del enfoque: las experiencias. Cuando experimentas algo bonito, le dedicas todos tus pensamientos y emociones. Deberías

intentar, por consiguiente, invertir más en vivencias y menos en objetos físicos. Otra ventaja es que la mayoría de las experiencias cuestan muy poco y casi no tienen efectos antiproductivos: la lectura de un buen libro, una excursión en familia, una partida de cartas con amigos —todo eso es gratuito—. Sin duda existen vivencias que requieren un gasto más fuerte, como un viaje por el mundo o un vuelo espacial privado. Pero si tienes el dinero para hacerlo, te garantizo que también son mejor inversión que una colección de Porsches.

Cabe agregar algo importante: también tu trabajo es una vivencia. No solo existe mientras lo llevas a cabo, como si fuera un Porsche que existe y desaparece en el fondo de tus pensamientos mientras lo estás manejando. Tu trabajo domina tu mente y te tiene ocupado permanentemente, lo cual puede ser agradable, siempre y cuando ames lo que haces. En cambio, si odias tu trabajo, tienes un problema muy serio. No podrás esperar a que otros pensamientos te distraigan de tu empleo de mierda.

Finalmente, fue también esta reflexión la que me llevó a decidir convertirme en autor. Me encanta el acto de escribir. Para mí es mucho más importante incluso que el libro, producto de ese trabajo. Por supuesto que siempre me alegra cunado tengo en mis manos el primer ejemplar impreso de una obra nueva. Mis dedos acarician con ternura la portada, le doy vuelta a las páginas, inhalo el delicioso olor a pegamento fresco. Pronto, sin embargo, desaparece el libro en el librero y apenas pienso en él, pues mi mente ya está enfocada en el siguiente.

No hay cosa más estúpida que trabajar en algo que te da mucho dinero pero nada de alegría, especialmente si inviertes todo ese dinero en cosas y no en experiencias. Warren Buffett lo expresa de la siguiente manera: “Trabajar para personas que le causan a uno dolor de estómago es como casarse por dinero: una pésima idea siempre, pero una idiotez si ya eres rico”.

Hablando del matrimonio: también en este caso se trata, finalmente, de una vivencia. No tiene ningún sentido seguir en una relación que ya no te hace feliz, simplemente por lealtad o falta de alternativas. La ilusión del enfoque no te ayudará en este caso. Es cierto que una relación no solo consiste en días soleados, pero los días sombríos tampoco deberían predominar. Si aparecen algunas nubes oscuras en el horizonte, intenta darle la vuelta al asunto (capítulo 2). Si definitivamente no logras hacerlo, jala la palanca de emergencia. Una relación —en particular, de pareja—jamás desaparecerá en el fondo de tus pensamientos.

Conclusión: sobrevaloramos el impacto que tienen las cosas sobre nuestra felicidad, y subestimamos la importancia de las experiencias. Los pensamientos en

torno a tu casa —incluso si te encuentras en ella— desaparecen en la cacofonía de tus otros pensamientos diarios. Este no es el caso de las vivencias. ¿Y qué pasa si ya te compraste esos Louboutins? En tal caso debes asegurarte conscientemente de que te harán feliz. Lo mejor sería que los limpies y les saques brillo todas las mañanas, y que pienses en sus icónicas suelas color carmín a la hora de dormir. De ese modo, y como excepción, la ilusión del enfoque puede alimentar tu felicidad.

13

FUCK-YOU, MONEY

La libertad conservada

El sol quema tu espalda y el aire sobre la arena refleja la luz como si fuera un vidrio. Tu paladar parece papel de lija. Hace dos días tomaste la última gota de agua; desde entonces estás gateando hacia un oasis que divisas en el horizonte. En este preciso instante, ¿cuánto pagarías por un litro de agua?

Supongamos que pagaste el agua y la recibiste. Después de haber saciado tu sed, ¿cuánto desembolsarías por el siguiente litro? ¿Y cuánto por el tercero?

Si no eres, por casualidad, un faquir dotado de una alta capacidad de sufrimiento sobrehumano, gastarías por el primer litro todos tus ahorros, incluyendo el dinero para tu jubilación y tu casa de fin de semana. Por el segundo, tal vez darías tu Rolex. Por el tercero, quizá tus audífonos, y el cuarto lo cambiarías por tus plantillas ortopédicas. Este efecto es lo que los economistas denominan la *utilidad marginal decreciente*. Cada litro adicional te produce menos beneficios; a partir de cierto litro la utilidad es de cero. Eso vale para todo tipo de bienes: agua, ropa, canales de televisión, pero también, y sobre todo, para el dinero.

Con esto hemos llegado a una de las preguntas más antiguas: ¿el dinero te hace feliz? Toma como ejemplo esta encuesta: según tu cálculo, ¿a partir de qué ingreso anual deja de tener un impacto positivo cada euro adicional para tu percepción de la felicidad? Anota tu respuesta al margen de la página antes de seguir leyendo.

La ciencia tiene una respuesta muy clara. Si vives en la pobreza, el dinero es de suma importancia. La falta de este equivale a la miseria. Si vives en Europa y ganas alrededor de 50 000 euros, el dinero tiene un papel medianamente significativo. Más allá de 100 000 euros de ingreso anual por familia (en Zúrich esta cifra es un poco

mayor; en la ciudad de Jena, un poco más baja), el impacto que tiene un ingreso adicional disminuye a cero, y se queda en cero, aunque llegues a ganar un millón de euros. Esto no es demasiado sorprendente. Imagínate la vida de un multimillonario, desde el amanecer hasta el atardecer, momento a momento. También se tiene que lavar los dientes; o pasó alguna vez una mala noche y se sintió fatal; también tiene que soportar los conflictos familiares habituales, y también teme a la vejez y a la muerte. Además, debe dirigir toda la caravana de asistentes personales, librarse de los medios de comunicación y revisar montones de cartas donde le piden dinero. ¿Realmente lo compensa todo la alberca olímpica frente a la casa? En un famoso estudio de 1978, un grupo de investigadores analizó la satisfacción de vida de algunos ganadores de lotería. El resultado: apenas unos meses después de haber recibido los millones, ya no se sentían significativamente más felices que antes.

El economista Richard Easterlin comparó la satisfacción de vida de los estadounidenses en 1946 con la de 1970. Aunque su nivel de vida casi se había duplicado (casi todos tenían un automóvil, un refrigerador, una lavadora y agua caliente), la satisfacción de vida se había mantenido estable. Easterlin se encontró con los mismos resultados en otros 18 países cuyos datos analizó. Esto quiere decir que unos años después de la Segunda Guerra Mundial, la gente no se sentía más feliz que en 1970. El progreso material no provocó mayor satisfacción. Este concepto se llama la *paradoja de Easterlin*: en cuanto están cubiertas las necesidades básicas, un mayor nivel de ingresos no conlleva necesariamente un mayor grado de felicidad.

¿Por qué, entonces, y a pesar de todas las conclusiones científicas, perseguimos sin parar a los millones? La razón principal es que la riqueza no es absoluta sino relativa.

Supongamos que tú y tu compañero de trabajo consiguieron unos encargos muy lucrativos para la empresa en la que trabajan. ¿Qué preferirías?: *a)* que te pagaran solo a ti un bono de 10 000 o, *b)* que recibieras un bono de 15 000 y tu compañero uno de 20 000. Si piensas como la mayoría de la gente, elegirías el bono de 10 000, pese a que ganarías más con la segunda opción.

Imagínate que compraste un buen terreno y construiste una casa en él. Es una casa hermosa con, por lo menos, tres habitaciones más de las que necesitas. Un año después, alguien compra el lote de al lado y levanta una mansión que hace que tu casa parezca un simple cuarto de servicio. La consecuencia: tu presión arterial sube y tu satisfacción de vida baja, aun cuando sigues viviendo de manera espléndida.

El dinero es relativo, y no solo en comparación con los demás, sino también en

relación con tu pasado. Si durante la primera mitad de tu vida laboral ganaste 50 000 euros anuales y ahora 100 000, te sentirás más feliz que si durante la primera mitad de tu carrera hubieras ganado 100 000 y solo 60 000 durante la segunda. Y esto, a pesar de que la segunda opción te hubiera beneficiado más.

Para resumir, el dinero que supera el umbral de la pobreza es, en primer lugar, una cuestión de interpretación. De nuevo, esta es una buena noticia, pues significa que la decisión está en tus manos y tú eliges si el dinero te dará felicidad o no.

A continuación agregaremos algunas reglas de oro para el manejo del dinero. Primero: en los países angloparlantes, un grupo de personas sin pelos en la lengua estableció el concepto *fuck-you, money*. El término está compuesto por las primeras palabras que le lanzarías a tu jefe antes de salir de su oficina y probablemente las últimas palabras que intercambiarías con él. En concreto, el *fuck-you, money* son los ahorros que te permiten dejar tu trabajo en cualquier momento sin que caigas en una situación de emergencia financiera. Esos recursos pueden equivaler, por ejemplo, a un año de salario. El *fuck-you, money* es libertad y, más importante aún que la independencia material, te permite ver y pensar las cosas de manera objetiva. Si aún no has juntado esa cantidad, intenta mantener tus costos fijos al mínimo. Cuanto más bajos tus gastos, más rápido tendrás tus ahorros. En realidad, lo mejor es tener dinero y casi no necesitarlo.

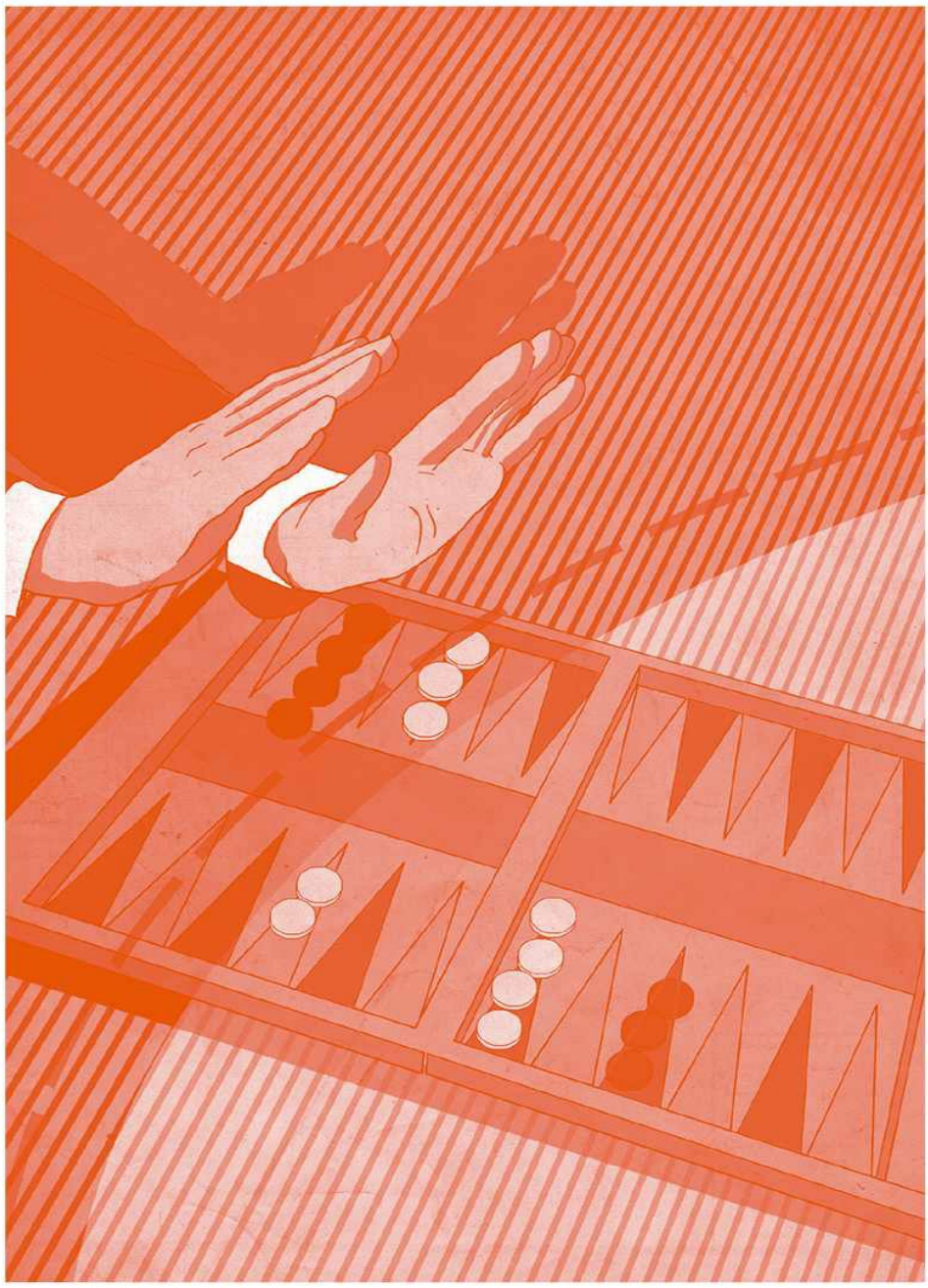
Segundo: no respondas a cambios mínimos en tus ingresos o tu capital. Si hoy subió o bajó el valor de tu cartera de valores en un 1%, no te debería importar. En general, procura no pensar demasiado en el dinero. El dinero no se multiplicará, por más seguido que pienses en él.

Tercero: no te compares con los ricos. Solo te sentirás infeliz. En dado caso, compara tu vida con la de los que tienen menos que tú. Pero lo mejor que puedes hacer es no compararte con nadie.

Finalmente, el cuarto aspecto: aunque seas inmensamente rico, siempre vive de manera modesta. La riqueza hace que aparezcan los envidiosos. Cualquiera que tenga el dinero suficiente puede comprar un yate de lujo, eso no es ningún arte. Si eres un multimillonario, es mucho más impresionante *no* comprar el yate y vivir una vida modesta.

Conclusión: en cuanto has superado el umbral de la pobreza y tienes cierto colchón financiero, son otros factores —no el dinero— los que determinarán si logras o no tener una buena vida. Concéntrate en trabajar en esos factores, no en coleccionar dinero. El éxito verdadero, como veremos en el último capítulo de este libro, es algo

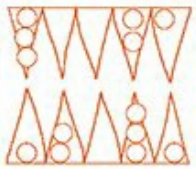
muy distinto al éxito financiero.



14

EL CÍRCULO DE COMPETENCIA

Por qué debes conocer tus límites



Nadie entiende el mundo en su totalidad. Para el cerebro humano es una tarea demasiado complicada. Aun cuando seas una persona muy culta, solo entenderás una minúscula parte. Pero eso ya es bastante, pues es la pista de despegue para tu vuelo de altura: tu éxito en la vida. Si falta esta pista, jamás habrá un despegue.

El inversionista Warren Buffett utiliza el maravilloso concepto *circle of competence*, o círculo de competencia. Lo que se encuentra dentro de este círculo lo dominas a la perfección. Lo que se halla afuera de él, no lo entiendes o solo hasta cierto punto. El lema de Buffett es: "Conozca su círculo de competencia, y quédese en él. No importa demasiado qué tan grande es. Lo que sí es muy importante es saber exactamente dónde está trazada la línea". Charlie Munger, el socio de Buffett, agrega: "Usted debe averiguar cuáles son sus talentos. Si prueba fortuna más allá de su círculo de competencia, tendrá una carrera miserable. Casi se lo puedo garantizar". Tom Watson, el fundador de IBM, es la prueba viviente de esa hipótesis. Decía de sí mismo: "No soy un genio, soy parcialmente inteligente, pero me mantengo, de forma consecuente, cerca de estas partes".

Organiza tu vida laboral estrictamente en torno a esta idea. El enfoque radical en el propio círculo de competencia no solo te dará frutos monetarios, sino también —e igual de importantes— frutos emocionales, a saber, la invaluable sensación de ser un maestro en algo. Además, ahorrarás tiempo, porque no tendrás que decidir cada vez si aceptas o rechazas una oferta. Mediante un círculo de competencia con una circunferencia claramente delimitada, podrás resistirte a peticiones inoportunas pero irresistibles.

Lo importante es que jamás sobrepases los límites de tu círculo de competencia.

Hace muchos años, un riquísimo empresario me ofreció un millón de euros para que escribiera una biografía suya, una oferta muy tentadora. La rechacé. Las biografías se encuentran fuera de mi círculo de competencia. Para poder escribir una de primera, se necesitan una serie interminable de entrevistas e investigaciones meticulosas. Se requieren habilidades diferentes a las necesarias para escribir una novela o un libro de divulgación, y yo carezco de ellas. Me hubiera perdido en los detalles, me hubiera frustrado, y lo más significativo es que, en el mejor de los casos, hubiera escrito un libro mediocre.

En su libro nada mediocre *Risk Intelligence*, Dylan Evans retrata a un jugador profesional de *backgammon* llamado J. P. "J. P. cometía algunos errores a propósito para observar de qué manera su adversario sacaría provecho de la situación. Si el otro demostraba habilidad, J. P. se retiraba del partido. De ese modo, no arriesgaba dinero en vano. En otras palabras, J. P. comprendía lo que muchos otros jugadores no: sabía cuándo *no* jugar". Podía distinguir a los adversarios que lo podían sacar de su círculo de competencia, y los evitaba.

Aparte de la tentación de salirse del círculo de competencia, existe una segunda seducción igual de fuerte: ampliar el círculo de competencia. Esta seducción es especialmente grande si eres exitoso dentro del círculo que ya dominas y te sientes como pez en el agua. Aun así, no lo hagas. Tus capacidades no se transmiten de un campo a otro. Un gran jugador de ajedrez no necesariamente es un buen estratega en la vida comercial. Un cardiocirujano no es automáticamente un buen director de hospital. Un especulador inmobiliario no necesariamente es un buen presidente de la República.

¿Cómo se crea uno un círculo de competencia? No basta consultar Wikipedia, ni siquiera es suficiente con una carrera universitaria tradicional. Lo que se necesita es tiempo, mucho tiempo. "Debes dar por sentado que cualquier cosa valiosa toma mucho tiempo", dice una regla a la que se atiene (exitosamente) la diseñadora estadunidense Debbie Millman.

Otra cosa que se requiere: obsesión. La obstinación es una suerte de adicción. Por eso generalmente se habla de ella de manera despectiva. Leemos acerca de jóvenes que son adictos a los videojuegos, a las series de televisión o al aeromodelismo. Es hora de considerar la obsesión como algo positivo. Impulsa a los hombres a invertir miles y miles de horas en un asunto. Cuando era joven, Bill Gates tenía una obsesión: la programación. Steve Jobs, la caligrafía y el diseño. A los 12 años, Warren Buffett compró sus primeras acciones con el dinero que le daban sus papás los domingos;

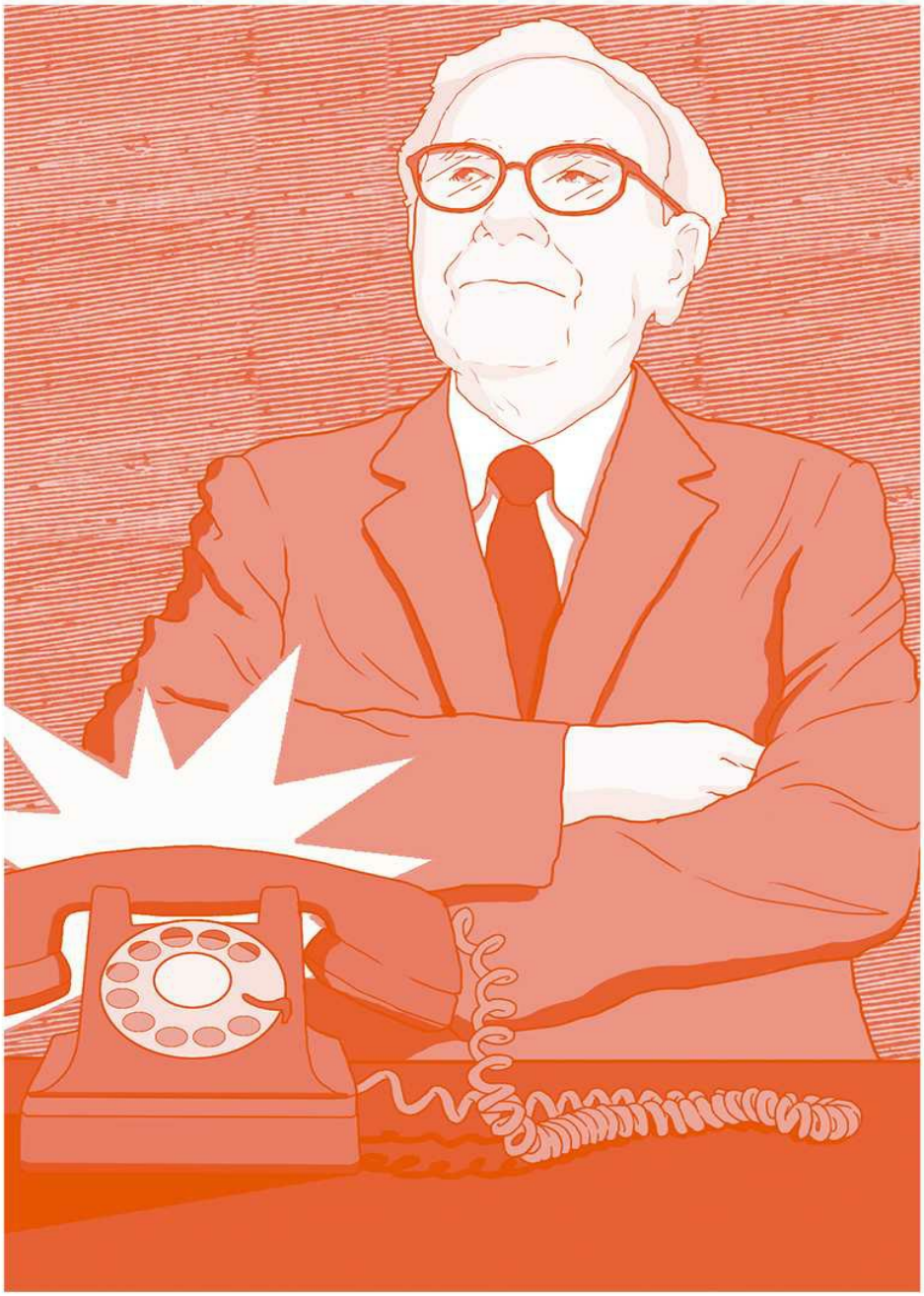
desde entonces está obsesionado con las inversiones. Nadie diría hoy que Gates, Jobs o Buffett desperdiciaron sus años de juventud. Al contrario: debido a que estaban tan obsesionados invirtieron miles de horas necesarias para volverse expertos en su área. La obstinación es un motor, no una falla del motor.

Lo opuesto a la obsesión, por cierto, no es la antipatía, sino el *interés*, una manera amable de decir: "realmente no me interesa".

¿Por qué la idea del círculo de competencia es tan poderosa? ¿Cuál es su secreto? Muy fácil: un maestro en programación no es el doble de bueno que un buen programador, tampoco es tres veces o diez veces mejor. Un maestro resuelve el mismo problema en una milésima parte del tiempo que el que necesitaría un buen programador. Lo mismo ocurre en el caso de los abogados, los cirujanos, las diseñadoras, las científicas o los vendedores. Adentro o afuera del círculo de competencia estamos hablando del factor mil.

Cabe agregar que la idea de que la vida se puede planear es una ilusión (capítulo 2). En todos lados el azar causa estragos, a veces parece un huracán. Solo hay un lugar en el que la brisa es más suave, y ese lugar es tu círculo de competencia. No encontrarás el mar quieto como un espejo, pero por lo menos el oleaje te permitirá navegar de modo seguro. En palabras más prosaicas: dentro de tu círculo de competencia estás, hasta cierto punto, a salvo de las ilusiones y de los errores mentales. Incluso puedes arriesgarte a romper con las convenciones, pues tienes una visión suficientemente amplia y puedes calcular el impacto que tendrán tus acciones.

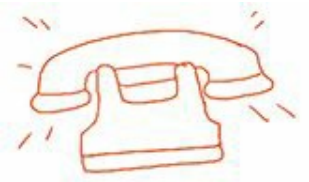
Conclusión: deja de molestarte por tus defectos. Deja tus clases de salsa si tienes dos pies izquierdos. Deja de soñar con una carrera artística si tu hijo no puede distinguir si dibujaste una vaca o un caballo. Quítate la idea de la cabeza de tener tu propio restaurante si ya la visita de tu tía te agobia. Es un hecho que es completamente irrelevante en cuántos campos eres un mediocre y en cuántos tus habilidades están por debajo del promedio. Lo importante es que por lo menos sepas hacer extremadamente bien una cosa; de preferencia, a nivel mundial. Si es tu caso, cuentas con buenas posibilidades de vivir una buena vida. Dominar por completo una sola cosa compensa mil debilidades. Cada hora que inviertes dentro de tu círculo de competencia vale más que mil horas invertidas fuera de él.



15

EL SECRETO DE LA CONSTANCIA

Por qué la gente aburrida es más
exitosa que la aventurera



Agentes de bolsa con el cuello desabrochado y la camisa arremangada gritan en varios teléfonos al mismo tiempo y gesticulan como si se tratara de vida o muerte. El aire está tenso, de vez en cuando uno estrella el auricular contra la mesa, casi como si quisiera partirlo. De pronto, los *traders* se gritan entre ellos por encima de las pantallas Bloomberg en las que parpadean las cotizaciones bursátiles como luces en una feria. Esas son las imágenes que nos presentan los medios cada vez que hablan del mercado financiero, de la bolsa de valores o de la sala de negocios de un banco.

Cambio de escena. Una aburrida oficina en el decimocuarto piso de un discreto rascacielos en la somnolienta ciudad de Omaha en Nebraska, uno de los estados más insignificantes de los Estados Unidos. Aquí no hay pantallas Bloomberg, ni computadora, ni correos electrónicos. Solo un escritorio anticuado con un teléfono fijo. Ahí se sienta, día tras día, desde hace casi cincuenta años, Warren Buffett, el inversionista más exitoso de todos los tiempos.

El contraste no podría ser mayor. Por un lado, están los agentes de bolsa hiperactivos, bañados en sudor y llenos de testosterona. Por el otro, el sereno tío Warren con su cabello plateado. Quien haya comprendido la diferencia entre especular e invertir, será capaz de encontrar estructuras paralelas en todas las áreas de la vida, y de ese modo podrá disponer de una buena herramienta mental.

¿Cuáles son las diferencias? El agente de bolsa intenta generar ganancias mediante la compra y venta frenéticas de acciones. Lo que se halla detrás de estas acciones —ya sea una empresa de desarrollo de *software* en California o una mina de cobre en Perú— es secundario. Lo importante es que los precios de las acciones se

muevan hacia la dirección deseada a corto plazo.

Los inversionistas tradicionales, en cambio, compran las acciones de unas pocas empresas que conocen como las palmas de sus manos. Les importa un rábano lo que piensa el mercado. Su compromiso es a largo plazo. Para evitar los costos de las transacciones financieras, rara vez compran o venden sus acciones. Buffett y su socio Charlie Munger ni siquiera activamente buscan opciones de inversión; ellos esperan hasta que se las ofrezcan. Cito a Buffett: "Charlie y yo nos sentamos y esperamos a que suene el teléfono".

Cabe preguntarse: ¿quién es más exitoso, los especuladores o los inversionistas? En ambos lados hay ganadores y perdedores, pero los gigantes entre los ganadores están del lado de los inversionistas. ¿A qué se debe eso? A una diferencia fundamental: los inversionistas aprovechan períodos largos, los especuladores no.

A nuestro cerebro le encantan los cambios rápidos y repentinos. Reaccionamos exageradamente ante los momentos culminantes y los más bajos, ante giros imprevistos o noticias peculiares, pero casi no nos damos cuenta de las transformaciones continuas. Por eso sobrevaloramos de manera sistemática la acción por encima de la inactividad, la aplicación por encima de la reflexión y el activismo por encima de la espera.

¿Cuáles son los libros más vendidos de la historia? No son los que aparecen en las listas actuales de *best sellers* o aquellos que se amontonan en las pilas más altas sobre las mesas de las librerías. Son los que se han impreso una y otra vez durante décadas, en algunos casos, siglos: la Biblia, el *Libro rojo* de Mao, el *Manifiesto del Partido Comunista*, *El Señor de los Anillos*, *El Principito*. Se trata de los llamados *long sellers* y no hay editorial que pueda sobrevivir sin ellos. Lo mismo vale para espectáculos en Broadway, para las atracciones turísticas, las canciones y muchos productos más. ¿Cuál es el automóvil más vendido de la historia? El Toyota Corolla, disponible constantemente como vehículo nuevo desde su lanzamiento en 1966; hoy en día va en la undécima generación. No fue la ganancia del primer año lo que convirtió al Toyota Corolla en un *super seller,* sino que se ha vendido durante un extenso período.

En estos éxitos a largo plazo, muchas veces detectamos un ingrediente aparentemente insignificante, pero que tiene el mismo efecto que el polvo para hornear: pequeños avances que se acumulan a lo largo de lapsos de tiempo largos. Considera el ejemplo de las inversiones: si inviertes 10 000 euros con una tasa de rendimiento del 5%, al terminar el año habrás ganado quinientos euros. Es muy sencillo. Pero si inviertes estas ganancias menores una y otra vez, a los diez años

habrás acumulado un capital de 16 000 euros; a los veinte años se eleva a unos respetables 26 000 euros, y a los cincuenta años serán unos fenomenales 115 000 euros. El capital no se desarrolla de manera lineal sino exponencial. Puesto que nuestro cerebro no posee una noción de la duración del tiempo, tampoco es capaz de advertir los progresos exponenciales.

De modo que este es el secreto de la constancia: los éxitos a largo plazo crecen como los pasteles con bicarbonato. Los procesos lentos, aburridos y tardados conducen hacia los mejores resultados. Esto también es válido para tu vida.

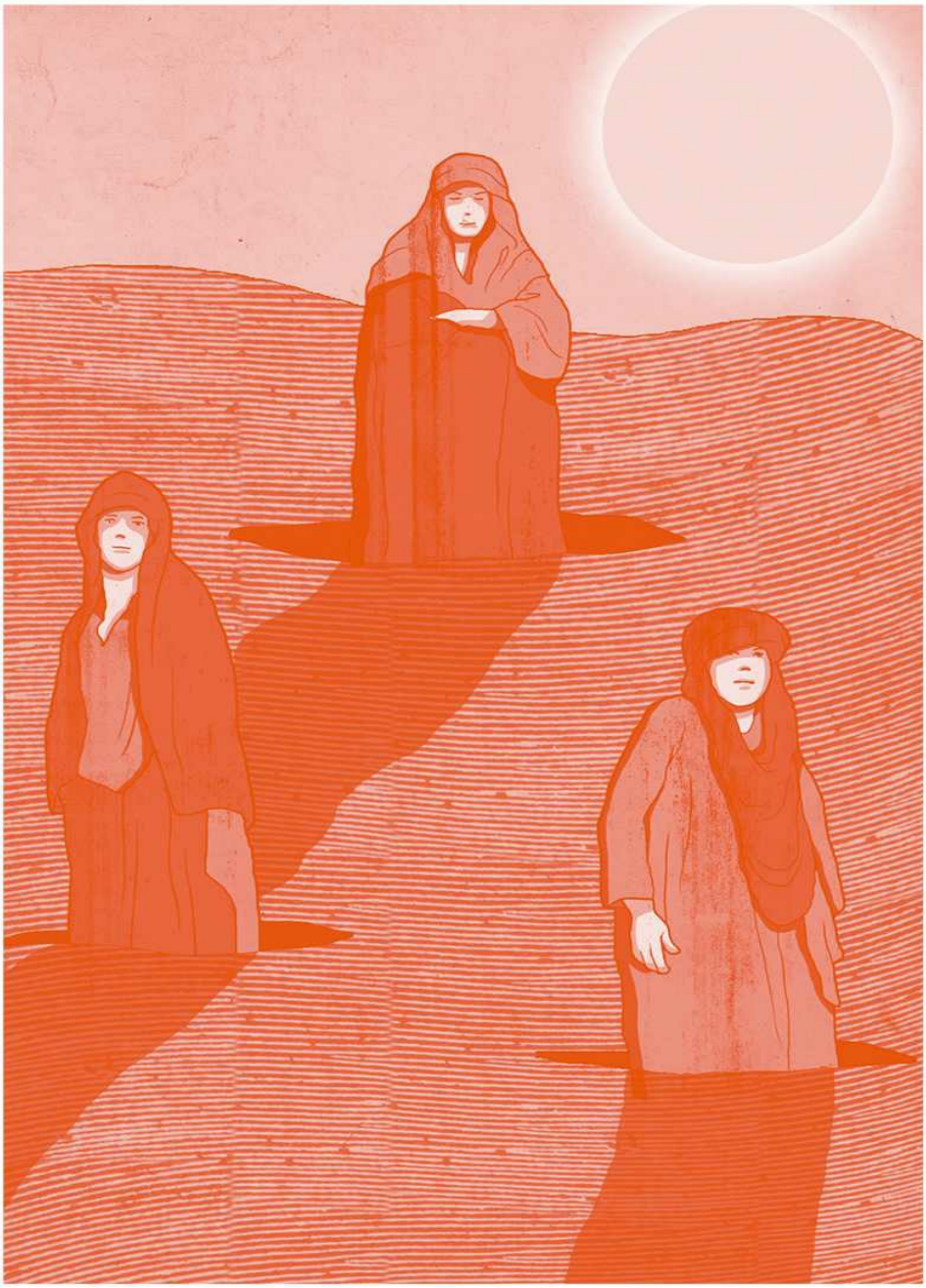
Nunca antes había existido un siglo en el que la actividad, la ocupación y la aplicación fueran tan celebradas como en el nuestro. La religión moderna de la *disrupción* nos exige destruir y reinventar de manera constante nuestra carrera, empresa e incluso nuestra vida. Es la única forma —en esto todos están de acuerdo— en la que seguiremos siendo competitivos. Mucha gente cree además que una buena vida consiste en una serie de aventuras, viajes, cambios de lugar de residencia y puntos culminantes. Yo pienso que más bien se trata de lo contrario. Mientras más tranquila, más productiva es una vida. El matemático y ganador del premio Nobel, Bertrand Russell, expresó una opinión similar, y en tiempos bastante menos agitados:

> Las vidas de los grandes hombres han sido, a excepción de unos pocos grandes momentos, poco emocionantes. Sócrates disfrutaba de un banquete de vez en cuando... la mayor parte la pasó tranquilamente con su Jantipa, dando un paseíto digestivo por la tarde y encontrándose con uno que otro amigo. Se dice que Kant nunca se alejó más de 16 kilómetros de Königsberg en toda su vida. Darwin, después de dar la vuelta al mundo, se pasó el resto de su vida tranquilo en su casa... En general, es comprobable que la existencia tranquila es característica en los grandes hombres, y que sus placeres, vistos desde afuera, no tenían nada de emocionante.

Naturalmente, eso también es válido para los grandes personajes femeninos de la historia. No existe una correlación positiva entre las actitudes llamativas y las buenas ideas, ni entre el desasosiego y la comprensión, ni entre la actividad y el resultado.

¿Qué significa esto para tu buena vida? Menos ajetreo, más constancia. Una vez trazado tu círculo de competencia (capítulo anterior), quédate en él el mayor tiempo posible. Del mismo modo deberías proceder cuando hayas encontrado una buena pareja, un hogar adecuado o un pasatiempo satisfactorio. La perseverancia, la planeación a largo plazo y la constancia son virtudes muy valiosas pero muchas veces subestimadas. Deberíamos empezar a cuidarlas de nuevo. “No es necesario que usted sea brillante —afirma Charlie Munger—, solo debe ser un poquito más listo que el

promedio, y esto durante un *largo, largo* período".



16

LA TIRANÍA DE LA VOCACIÓN

Haz lo que puedes hacer, no lo que
te gustaría poder hacer

Antonio nació en el año 251, en el seno de una adinerada familia de terratenientes en Egipto. Cuando tenía 18 años, sus padres fallecieron. Un día escuchó en la iglesia las palabras del Evangelio de Mateo: "Si quieres ser perfecto, anda, vende lo que tienes y dáselo a los pobres, y tendrás un tesoro en los cielos; luego ven, y sígueme". Actuó de forma consecuente y regaló todas sus pertenencias y caminó hasta la orilla del desierto, donde vivió por muchos años como ermitaño. Con el tiempo, otros lo siguieron. Cada vez eran más: hombres jóvenes que respondieron al llamado de Dios. Así nació el monacato cristiano, de una agrupación circunstancial de ermitaños que vivían por su cuenta. Por esta razón, a Antonio se le considera hoy el *padre de los monjes.*

Mil años más tarde, el hijo acomodado de un comerciante de telas italiano tuvo una experiencia similar. Francisco de Asís había llevado una vida libertina hasta que un día escuchó el llamado de Dios en uno de sus sueños. Regaló todo lo que poseía, cambió su vestimenta por los harapos de un mendigo, y en adelante vivió como un ermitaño y restauraba iglesias. Poco a poco, otros se le unieron, así surgió la orden de los franciscanos

Cuando escuchamos hoy en día el término *vocación*, seguimos pensando en personas como san Antonio o Francisco de Asís, que no vieron otra opción más que responder al llamado de Dios. Sabemos de vocaciones parecidas dentro y fuera de la Biblia, como san Pablo, san Agustín o Blaise Pascal.

Al mismo tiempo, el concepto *vocación* suena muy actual. "¿Cómo encuentro mi vocación?" es una de las preguntas más comunes que me hacen los jóvenes. En esos

momentos generalmente me quedo sin palabras, pues la vocación es una reliquia del cristianismo. Para alguien que no cree en Dios, el término suena un poco a alucinación.

La gente que hoy busca su vocación obviamente no piensa en renunciar a la vida mundana. Todo lo contrario: las personas buscan entregarse aún más a ella. Comparten la idea romántica de que cualquier ser humano trae en su interior el brote de lo que más tarde se convertirá en la flor de su vida. Por esta razón aguzan los oídos para escuchar la esencia de su corazón, con la esperanza de oír el llamado a la actividad que los llenará de satisfacción. Esto es peligroso, puesto que la idea de la vocación es una de las ilusiones más grandes de nuestro tiempo.

El estadounidense John Kennedy Toole creyó que había nacido para ser escritor. A los 26 años mandó un manuscrito a la editorial Simon & Schuster, plenamente convencido de haber terminado una de las mejores novelas del siglo. Pero la editorial lo rechazó. Otras también se negaron a publicar la novela. Las convicciones más profundas de Toole se vinieron abajo, se entregó al alcohol. Seis años más tarde, en 1969, se suicidó aspirando los gases del escape de su automóvil en Biloxi, Mississippi. Después de su muerte, su madre finalmente encontró una editorial que se interesó en el manuscrito. En 1980 se publicó *La conjura de los necios* y fue celebrada por los críticos como una obra maestra de la literatura de los estados sureños de Estados Unidos. Toole recibió póstumamente el premio Pulitzer por la mejor novela del año. Se vendieron más de 1.5 millones de ejemplares.

"Uno de los síntomas de que se acerca una crisis nerviosa es la creencia en que el trabajo de uno es terriblemente importante", escribió el matemático y filósofo Bertrand Russell. Justo este es el peligro de la vocación: que uno se toma demasiado en serio a sí mismo y a su trabajo. Quien —como John Kennedy Toole— se vuelve dependiente de su supuesta vocación, jamás tendrá una buena vida. Si Toole no hubiera visto la escritura como su única vocación posible, sino como un simple oficio que dominaba bastante bien, probablemente no habría sufrido una caída tan grave. Esto no significa que el oficio no pueda ser ejecutado con amor e incluso con un toque de obsesión. No obstante, el enfoque debería estar siempre en la actividad, esto es, en el trabajo o el *input*, y no en el éxito, resultado u *output*. Mejor decir "hoy quiero escribir por lo menos tres páginas" en vez de "mañana deberían darme el Premio Nobel".

La idea romántica de que la vocación te da la felicidad es errónea. Quien responde obstinadamente a ella no es feliz, sino solamente obstinado, y muy probablemente pronto terminará frustrado. Esto, por la simple razón de que la mayoría de las

vocaciones están relacionadas con expectativas irreales. Quien se dispone a escribir la gran novela del siglo, establecer un nuevo récord mundial, fundar una nueva religión o acabar definitivamente con la pobreza en el mundo, tal vez cuente con una probabilidad de uno entre un billón para alcanzar su meta. No me malinterpretes: está bien perseguir grandes metas, siempre y cuando mantengas una relación fría y distanciada con tu objetivo. Quien persigue su vocación con pasión ciega, con garantía tendrá una vida infeliz.

A esto habrá que agregar el *sesgo de selección*. Solemos fijarnos solo en los casos exitosos de la vocación: Marie Curie, que ya se veía como científica cuando tenía apenas 15 años y que más tarde, efectivamente, ganó dos Premios Nobel. O Pablo Picasso, que ingresó a la escuela de artes plásticas cuando era un joven de 10 años y más adelante revolucionó la pintura. Hay una gran cantidad de biografías, entrevistas y documentales para ilustrar este tipo de historias bonitas. Lo que no vemos, sin embargo, es el número mucho mayor de los fracasados. Por ejemplo, el científico frustrado cuyos artículos son leídos por solo dos personas: su esposa y su madre. O la pianista genio incomprendida que ahora persigue su *vocación* como maestra de música en algún pueblucho, aunque no tenga talento alguno para dar clases. Todos ellos han respondido a la llamada de la vocación... y terminaron lejos del camino. Ni siquiera el periódico local menciona a estas personas, y no tendría por qué.

Con frecuencia, la gente afirma que no tiene más opción que hacer equis cosa. Esta mentalidad encaja con la retórica romántica, pero en realidad no es más que una tontería. Los cazadores y recolectores no tuvieron opción. Un esclavo en el antiguo Egipto no tuvo opción. Una campesina en la Edad Media no tuvo alternativa. Quien ahora sostiene que su voz interior no le deja otra opción más que dedicarle su vida a la guitarra, por ejemplo, no está muy bien de la cabeza.

Y aunque efectivamente existiera algo como la verdadera vocación, no sería nada recomendable perseguirla de manera incondicional. Los *hackers,* los estafadores y los terroristas creen haber encontrado la suya, y su trabajo los llena de satisfacción. Hitler sin duda sintió el llamado, al igual que Napoleón, Stalin u Osama bin Laden. Es obvio que la vocación tampoco sirve como brújula moral.

¿Qué hacer? No escuches tu voz interior. Una vocación no es más que el *deseo* por una vocación. Esta, en su sentido romántico, no existe; solo existen los talentos y las preferencias. Debes partir de tus capacidades reales, y no de una aparente vocación. Afortunadamente, podemos decir que lo que dominamos con maestría que por lo general, es algo que nos gusta hacer. Cabe agregar una observación importante: es

necesario que otras personas valoren tu talento, pues de alguna forma hay que llenar el refrigerador. Para decirlo con las palabras del filósofo inglés John Gray: “No hay persona más infeliz que aquella que cuenta con un talento que a nadie le interesa”.

17

LA PRISIÓN DE LA BUENA REPUTACIÓN

Cómo llegar de la valoración
externa a la interna

¿Qué preferirías? ¿Ser la persona más inteligente mientras el mundo piensa que eres la más tonta? ¿O ser la persona más tonta mientras el mundo piensa que eres la más inteligente?

Cuando Bob Dylan ganó el Premio Nobel de Literatura en 2016, en semanas no se escuchó nada de él. Ninguna declaración, ninguna entrevista, nada. Ni siquiera contestó la llamada de la Academia Sueca. Todo el mundo lo bombardeó con críticas: ¿cómo era posible que fuera tan desagradecido? ¡Tanta arrogancia e indiferencia! Cuando por fin dio señales de vida en una entrevista con un periódico inglés, expresó secamente: "Aprecio mucho el honor". Como si un agente de relaciones públicas lo hubiera instado a pronunciar esas palabras. Aun así, no apareció la noche de la premiación o, más bien, llegó con un retraso de tres meses. Podemos, o incluso debemos, suponer que el premio más prestigioso del mundo le importa tres pepinos.

Grigori Perelman, nacido en 1966, es considerado el matemático vivo más importante de nuestros tiempos. En el año 2002 resolvió uno de los siete *problemas del milenio*, los otros seis siguen sin resolverse. Le fue otorgada la medalla Fields, que equivale al Premio Nobel de las Matemáticas, y la rechazó. También se negó a aceptar un millón de dólares que le iba a otorgar un instituto de matemáticas, aunque podría haberle ayudado bastante, ya que Perelman está desempleado y vive en casa de su madre, en una colonia de edificios prefabricados en San Petersburgo. Lo único que le interesa son las matemáticas. Lo que piensa el mundo de su persona o de sus méritos, le da lo mismo, de corazón.

Al comenzar mi carrera de escritor me importaba mucho lo que los demás

pensaban de mis libros. Me daba gusto ver reseñas positivas y me molestaba por cada palabra crítica. Según mi opinión, el éxito se medía con el aplauso. En algún punto de mi vida, a mitad de los cuarenta, tuve mi momento Bob Dylan. Comprendí que la estimación pública no tiene apenas que ver con la calidad de mi obra; no hace que mis libros sean mejores o peores. Esa conclusión fue como la liberación de una prisión autoconstruida.

Pero regresemos a la pregunta inicial. Warren Buffett la formuló así: "¿Preferiría usted ser el mejor amante del mundo mientras todos piensan que es el peor, o ser el peor amante mientras todo el mundo piensa que es el mejor?". De ese modo, Buffett ilustra una de las conclusiones más importantes que se necesitan para lograr una buena vida: la diferencia entre la *inner scorecard* y la *outer scorecard*, es decir, la tarjeta de evaluación interna o externa. Así que la pregunta es: ¿para ti es de mayor importancia cómo te evalúas o qué piensa de ti el mundo exterior? "Los niños aprenden a una muy corta edad qué les importa a sus padres. Si los padres le dan mayor importancia a lo que piensa el mundo sobre ti —independientemente de qué estás haciendo en realidad—, entonces crecerás con un esquema de evaluación exterior". Y eso, ya lo sospecharás, puede llegar a sofocar la buena vida desde un inicio.

Esforzarse por construir la mejor imagen posible de nosotros es, desafortunadamente, una pulsión que está muy arraigada en nuestro ser. ¿Qué crees que fue más decisivo para nuestros ancestros cazadores y recolectores, la *inner scorecard* o la *outer scorecard*? La última, por supuesto. Su vida dependía en gran medida de la opinión de los demás, porque o cooperaban con ellos o los expulsaban del grupo. Aquellos antepasados a los que no les importaba su *outer scorecard* desaparecieron del acervo génico.

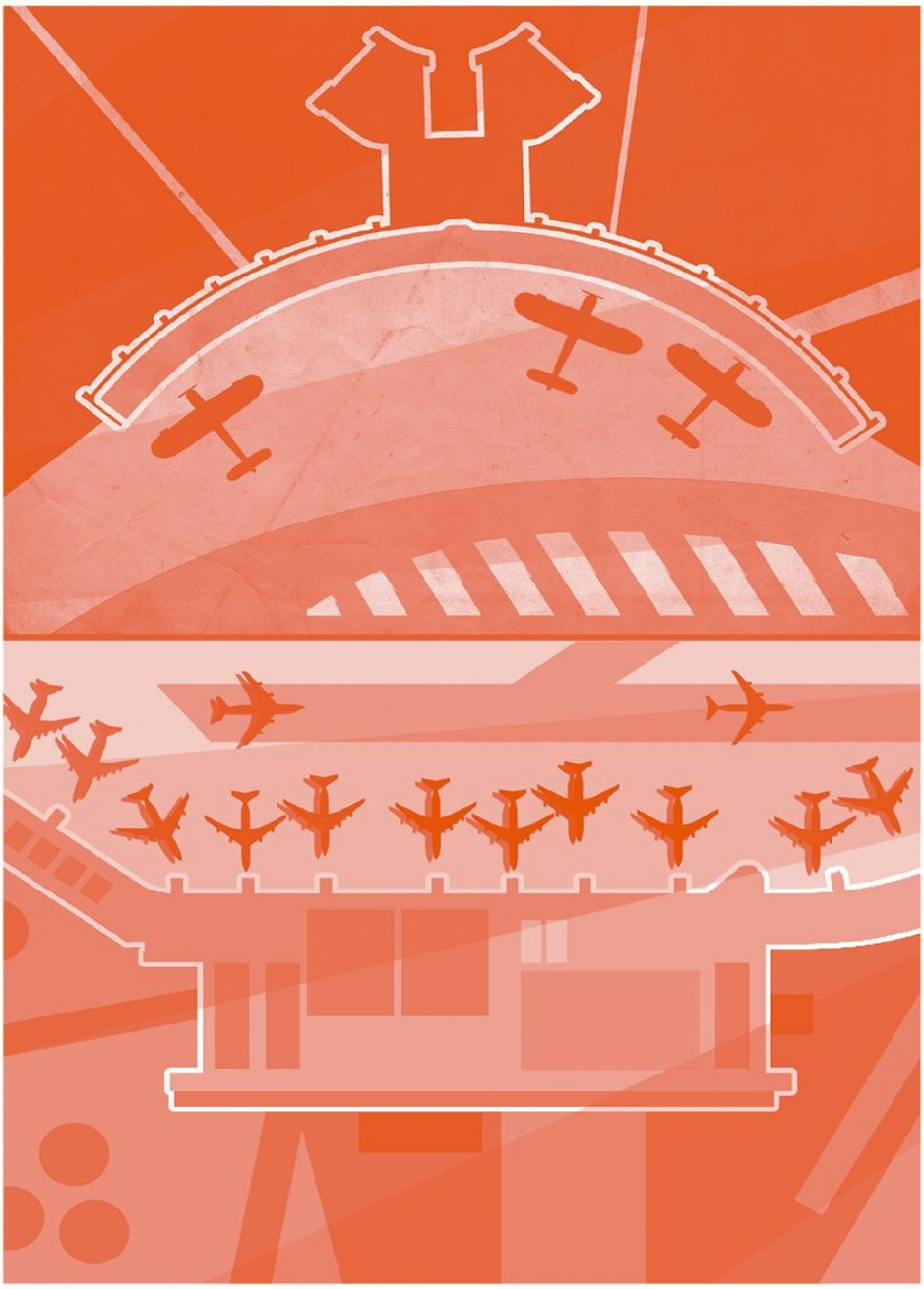
Hace aproximadamente 10 000 años se fundaron los primeros pueblos y ciudades. Como en estos asentamientos ya no se conocían todos, la gente procuraba cuidar la *reputación* que les precedía. Los rumores tomaron el lugar de las relaciones personales, y desde entonces conquistaron el mundo. Toma nota la próxima vez que veas a tus amigos: en el 90% de los casos hablarán sobre otras personas.

Por consiguiente, existen razones evolutivas muy lógicas por las que prestamos tanta atención a nuestra imagen y al efecto que producimos en los demás. Esto no significa, sin embargo, que esta inclinación tenga sentido en los tiempos actuales. Al contrario, lo que piensan los demás de ti es mucho menos importante de lo que crees. Tu reacción emocional a los cambios en tu prestigio, reputación o popularidad todavía

se encuentra en la modalidad de la Edad de Piedra. El impacto real que tiene en tu vida el que te pongan por las nubes o hablen pestes de ti es mucho menor de lo que te hacen creer el orgullo o la vergüenza. Por lo tanto, libérate de ello, por varias razones. En primer lugar, te ahorras el viaje en la montaña rusa emocional. De por sí no podrás controlar tu reputación por siempre. Gianni Agnelli, exdirector de Fiat, afirma: "Cuando eres viejo tienes la reputación que te mereces". Eso quiere decir que puedes simular por un tiempo, pero en ningún caso toda la vida. En segundo lugar, enfocarnos en el prestigio y la reputación distorsiona nuestra percepción de qué nos hace felices. Y, en tercero, nos estresa, lo que representa un perjuicio para una buena vida.

La concentración en la evaluación interna nunca ha sido más urgente que hoy. "Los medios de comunicación sociales —dice el periodista David Brooks— crean una cultura en la que las personas se convierten en pequeños mánagers de su propia marca, presentando un yo externo falso, feliz y retocado a través de sus cuentas de Facebook, Twitter, Instagram y de los mensajes de texto". Brooks utiliza el excelente término *approval-seeking machine* (máquina en busca de aprobación) para describir aquello en lo que nos convertiremos si no tenemos cuidado. Los "me gusta" en Facebook, las reseñas, el número de seguidores, etc., tejen una red de respuestas inmediatas cuantificadas que miden el estatus personal —el cual ni siquiera representa el estatus real—. Quien ya está atrapado en esa red debe esforzarse mucho para poder salir de ahí y vivir una buena vida.

Conclusión: el mundo siempre va a escribir, tuitear o *postear* sobre ti lo que le apetezca. Siempre habrá rumores y hablarán de ti a tus espaldas. Te lloverán los elogios y te verás envuelto en linchamientos digitales. No lo podrás controlar. Afortunadamente, no tendrás que hacerlo. Si no eres precisamente un político o una persona famosa que se gana su dinero haciendo publicidad, deja de preocuparte por tu reputación. Deja de repartir o buscar los "me gusta". No te busques en Google y no intentes conseguir la aprobación de los demás. En su lugar, haz algo bueno y vive de una manera que te permita mirarte a los ojos en el espejo. Warren Buffett afirma: "Si hago algo que no les gusta a los demás pero que me hace sentir bien, entonces soy feliz. Si los demás me alaban, pero yo mismo no estoy satisfecho con mi trabajo, soy infeliz". Este es el *inner scorecard* perfecto. Atente a esto y reacciona tanto a los elogios como a las críticas externos con calma y amable desinterés. Lo único que cuenta es lo que tú piensas sobre ti mismo.



18

LA ILUSIÓN DEL FINAL DE LA HISTORIA

Puedes cambiarte a ti mismo,
pero no a los otros

Cada vez que atravieso el aeropuerto de Zúrich noto pequeños cambios a mi alrededor. De pronto veo una tienda nueva; más allá, una nueva cafetería; arriba, un gigantesco anuncio publicitario; debajo, nuevos mostradores para el *check-in*, alineados como soldados. A veces me pierdo manejando en un estacionamiento recién inaugurado y en ocasiones me ves buscando con desesperación un enchufe en el ala renovada de alguna terminal. En promedio, cruzo el laberinto del aeropuerto una vez por mes —y eso desde hace treinta años—. En cada ocasión, mi cerebro se adapta a la infraestructura ligeramente modificada, y en la siguiente, encuentro sin problema el camino hacia la puerta indicada. Pero si recuerdo mi primera visita, cuando era un niño pequeño agarrado de la mano de mi mamá, esperando a mi padre que regresaba de un viaje de negocios —a quien vi bajar las escaleras del avión, nos saludamos a lo lejos—, me doy cuenta de una cosa: el aeropuerto de entonces ya no se parece en prácticamente nada al actual. En aquel tiempo, el aeropuerto de Zúrich-Kloten estaba compuesto de una sola terminal fría en la que cada despegue, así como cada pasajero que estaba atrasado, se anunciaba con una voz monótona (en alemán y francés) que resonaba por los altavoces, complementado por el susurro periódico de las letras y cifras del panel de anuncios. Hoy, el Zurich International Airport se puede describir como un concurrido centro comercial con tres pistas. Sin duda debes conocer ciertos lugares —estaciones de trenes, ciudades, universidades— que han cambiado por completo, sin que en realidad lo hayas notado, a pesar de múltiples visitas a lo largo de los años.

¿Pero qué pasa contigo mismo? ¿Qué tanto has cambiado en el transcurso del

tiempo? Intenta imaginarte quién eras hace veinte años. No pienses en los aspectos superficiales (trabajo, lugar de residencia o tu aspecto), sino en tu personalidad, carácter, temperamento, tus valores y preferencias. Ahora compara tu yo de entonces con tu yo actual, y evalúa el grado de transformación con un número entre 0 (ningún cambio) y 10 (cambio total, ahora soy completamente otra persona).

La mayoría de la gente a la que le hago esta pregunta reconoce ciertas modificaciones en su personalidad, sus valores o preferencias a lo largo de los últimos veinte años. La cifras que dan generalmente están entre 2 y 4. No estamos hablando de una reconstrucción radical como la del aeropuerto de Zúrich, pero por lo menos uno ha cambiado algo.

La siguiente pregunta es: ¿qué tanto crees que vas a cambiar en los *próximos* veinte años? Las respuestas habituales incluyen cifras mucho más bajas, entre 0 y 1. En otras palabras: una gran parte de la gente no cree que en el futuro cambiará en su interior o, en caso de que sí, los cambios serán mínimos. Al parecer, esto nos diferencia de los aeropuertos, las estaciones de trenes o las ciudades. Qué curioso, ¿no? ¿En verdad es posible que el desarrollo de nuestra personalidad se detenga justo en este momento? Claro que no. Daniel Gilbert, psicólogo de Harvard, denomina ese efecto con el término *end of history illusion* (la ilusión del final de la historia). Es un hecho que en el futuro cambiaremos casi en la misma medida que en el pasado. Aunque no sepamos hacia dónde van esos cambios, es evidente que más adelante tendremos otra personalidad con otros valores; los resultados de la ciencia al respecto son indiscutibles.

Pero dejemos a un lado los grandes conceptos como *personalidad* o *valores* para concentrarnos en tus preferencias más elementales. Regrésate veinte años. ¿Cuál era entonces tu película favorita? ¿Cuál es la que más te gusta ahora? ¿Quiénes fueron tus ídolos? ¿Quiénes lo son hoy? ¿Quiénes eran tus amigos más cercanos? ¿Quiénes son ahora? Tómate un minuto para responder estas preguntas.

A Daniel Gilbert se le ocurrió una idea genial para medir ese tipo de cambios de preferencias. Le hizo las siguientes pregunta a un grupo de personas: *a)* ¿cuál era su banda favorita *hace diez años*, y cuánto dinero pagaría *hoy* para verlos tocar en concierto?; *b)* ¿cuál es tu banda favorita *hoy* y cuánto dinero pagarías *en diez años* para verlos en concierto? La disparidad en las respuestas es sorprende. En promedio, la gente está dispuesta a pagar un 61% más para ir a ver a su banda favorita actual en diez años que a su antigua banda favorita hoy. Esta es una prueba de la *ilusión del final de la historia* y de la inestabilidad de nuestras preferencias.

Ahora, una buena y una mala noticia. Primero la buena: puedes ejercer cierta influencia sobre la transformación de tu carácter. No mucha —la mayor parte del desarrollo de la personalidad sucede según un programa genético— pero, al fin y al cabo, esta posibilidad la deberías aprovechar. La manera más eficiente de influir en el desarrollo de tu carácter es a través de los ídolos. Por eso debes tener mucho cuidado en la elección de las personas a las que admiras.

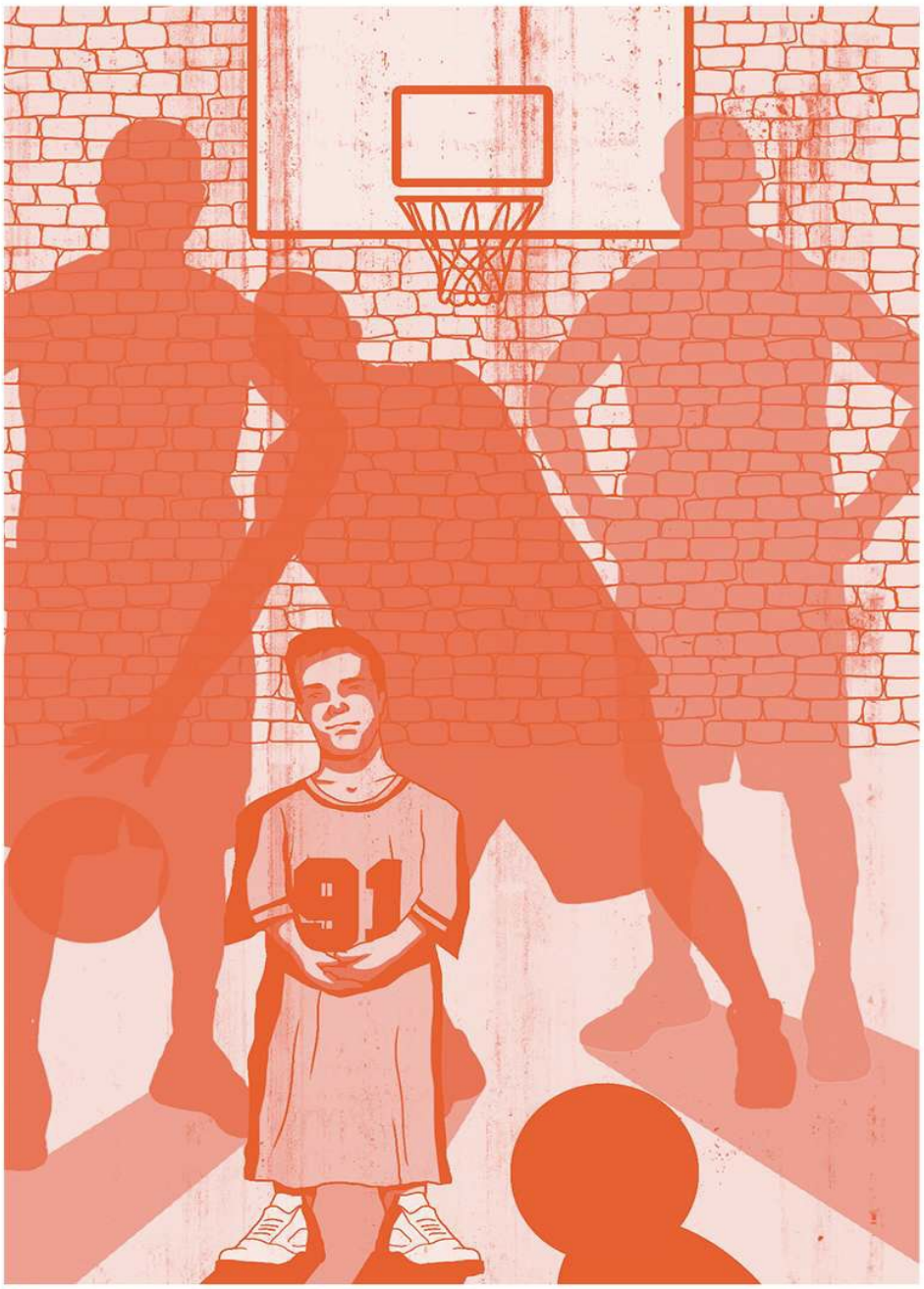
La mala noticia: no puedes cambiar a las otras personas. No, ni siquiera a tu pareja o a tus hijos. La motivación para los cambios personales debe venir de adentro. Ni la presión externa ni los argumentos racionales funcionan.

Por lo tanto, una de mis reglas más importantes para una buena vida es "Evita situaciones en las que debes cambiar a las personas". Esta estrategia, tan sencilla, me ha ahorrado muchas desgracias, gastos y decepciones. Para ser exactos: no contrato a personas cuyo carácter debería modificar, porque ni siquiera podría; no hago negocios con gente cuyo temperamento me disgusta, la posible ganancia me da lo mismo, y jamás trabajaría como director de una organización si eso implicara cambiar la mentalidad de la gente de esa organización.

Los empresarios astutos se atienen a esa regla desde siempre. La exitosa aerolínea Southwest Airlines actúa de acuerdo con este siguiente principio desde su fundación: "*Hire for attitude, train for skill*" ("contrata por actitud, entrena las habilidades"). No puedes cambiar los temperamentos, por lo menos no durante un período de tiempo razonable, y menos desde afuera. Pero las habilidades sí.

Me sorprende una y otra vez la cantidad de personas que ignora esta simple regla. Un conocido mío, el rey de las fiestas y un *socialite*, se casó con una mujer bella e introvertida, y se propuso convertir a esa alma tranquila en una *party girl*. Obviamente, no tuvo éxito y el resultado fue un divorcio pronto y caro.

Una regla de vida parecida dice: "Solo trabaja con las personas que te agradan y en quienes confíes". Charlie Munger: "Oh, es tan práctico cuando lidias únicamente con personas dignas de confianza y mandas a todos los demás al diablo... La gente sabia evita a las personas que son como veneno para ratas, y de ellas hay muchísimas en el mundo". ¿Cómo echas de tu vida a todos esos individuos venenosos? Una recomendación: cada año, el 31 de diciembre, mi esposa y yo escribimos los nombres de todas aquellas personas que no nos hacen bien y que ya no queremos en nuestras vidas en unos papelitos. A continuación los lanzamos ceremoniosamente al fuego, uno por uno. Un ritual muy grato y curativo.


91

19

EL PEQUEÑO SENTIDO DE LA VIDA

Las metas que puedes alcanzar y las que no

Cuando el autor estadounidense Terry Pearce llamó por teléfono a su compañero Gary, escuchó la siguiente grabación: “Hola, soy Gary y esto no es un contestador automático, sino un *encuestador* automático. Las dos preguntas son: ‘¿Quién eres?’ y ‘¿Qué quieres?’”. Después de una larga pausa, la voz continuaba: “Y en caso de que creas que estas son preguntas triviales, recuerda que el 95% de las personas anda por la vida sin contestarse ni una de estas dos preguntas”.

¿Cómo responderías a la pregunta de quién eres? La mayoría lo hace con su nombre y su profesión. A veces agrega un breve dato relativo a la familia (“soy madre de dos hijos”) o algún rasgo de su carácter (“me gusta la gente”). Pero ¿para qué sirve este tipo de respuestas? Para nada. Ahora, no hay que tomárselo a mal a la persona, ya que la pregunta por la propia identidad es imposible de responder en una sola oración. Tampoco en un solo párrafo, ni siquiera en un ensayo de diez páginas. No importa quién seas, se requeriría una novela con profundidad proustiana para hacerles justicia a tu ser y a tu vida.

Debido a que nuestra existencia se compone de un sinfín de facetas diferentes, cualquier declaración simplista sobre nosotros es forzosamente falsa. Sin embargo, constantemente volvemos a reducirnos de esta manera: no solo cuando le marcamos a Gary, sino, curiosamente, también en relación con nosotros mismos, en el autoconocimiento. Llevamos una imagen de nosotros mismos que se parece a un personaje de cómic: absurdamente simplificado, sin contradicción alguna y demasiado positivo. En el capítulo 22 veremos cómo nos inventamos todas nuestras historias de vida, pero algo podemos decir ya al respecto: mejor no contestes a la pregunta de

quién eres. Solo vas a perder tu tiempo.

Con esto llegamos a la segunda pregunta: ¿qué quieres? A diferencia de la primera, para esta sí existe una respuesta. Es la pregunta por el objetivo de vida y, en algunos casos, por el sentido de la vida. Desde luego, la palabra *sentido* es algo confusa. Recomiendo precisar un poco más entre el gran sentido de la vida y el pequeño sentido de la vida.

Quien está buscando el gran sentido de la vida busca respuestas a preguntas como ¿por qué estamos en el mundo?, ¿por qué existe el universo?, ¿y, en realidad, qué significa todo esto? Hasta el momento, cada cultura ha respondido con su propio mito. Especialmente bonita es la historia que dice que la Tierra es el caparazón de una tortuga gigante, mito que se encuentra tanto en China como en América del Sur. O tomemos el mito cristiano: Dios creó la Tierra en seis días y el Día del Juicio Final la hará trizas de nuevo. A diferencia de los creadores de mitos, la ciencia no ha encontrado una respuesta al *gran sentido de la vida.* Lo único que sabemos es que esta se desarrolla sin objetivo fijo mientras haya suficientes materiales y energía. No se puede reconocer un objetivo superior. El mundo, fundamentalmente, carece de sentido. Por eso, también en este caso, deja de buscar el *gran sentido de la vida.* Solo vas a perder tu tiempo.

De suma importancia es, en cambio, la pregunta por el *pequeño sentido de la vida*. Este define tus metas personales, tus ambiciones y tu misión; es decir, se trata de la segunda pregunta del contestador automático de Gary. No hay una buena vida sin metas personales. Esto ya lo sabía el filósofo romano Séneca hace 2 000 años: “Durante cada una de tus acciones deberías tener en mente tu objetivo final. Tenlo presente en todo momento”. No hay garantía de que logres alcanzar tu meta; pero si no tienes una, te garantizo que no lograrás nada.

Los objetivos de vida son sumamente importantes. Un ejemplo: un grupo de investigadores realizó una encuesta entre estudiantes de 17 y 18 años preguntándoles cuán relevante era para ellos el éxito financiero: *1)* no importante, *2)* algo importante, *3)* muy importante, *4)* indispensable. Muchos años después recurrieron a las mismas personas para encuestarlas sobre su salario efectivo y su felicidad general en la vida. El primer resultado fue: cuanto más grandes habían sido sus ambiciones de jóvenes, mayores eran sus ingresos a la mitad de su vida. De ahí podemos deducir que las metas sí funcionan. En realidad, eso sorprende únicamente a los psicólogos, pues por mucho tiempo creyeron que los humanos solo reaccionamos ante estímulos externos, como si fuéramos perros de Pavlov.

El segundo resultado mostró que aquellas personas que desde temprano se habían puesto la meta de obtener un salario alto después de terminar sus estudios y la alcanzaron, tendencialmente estaban muy satisfechas con su vida. Aquellos que habían señalado que el dinero era importante pero que no habían alcanzado sus metas financieras estaban muy infelices con su vida. Tal vez pienses que es obvio, el dinero causa felicidad. Pero no es eso: el monto de los ingresos no influyó mucho sobre la felicidad en el caso de las personas cuya meta *no* era la riqueza. Así que no es el dinero el que da o no la felicidad, sino el hecho de haber alcanzado o no tu meta. De manera análoga, eso también es válido para otros objetivos de vida.

¿Por qué funcionan las metas? Porque la gente que se fija objetivos en la vida se esfuerza más para alcanzarlos, y porque facilitan la toma de decisiones. La vida consiste en un sinfín de encrucijadas. En cada nueva bifurcación podrías decidirte por el camino que te dé la gana en el momento, o puedes tomar una decisión acorde con tus metas. No sorprende que los estudiantes que determinaron el éxito financiero como *indispensable* eligieran profesiones mejor remuneradas: médicos, abogados o consultores

Por lo tanto, es recomendable tener objetivos de vida. Sin embargo, existen dos problemas principales. “Una receta para la insatisfacción en la vida son las metas difíciles de alcanzar”, comenta el ganador del premio Nobel Daniel Kahneman. Por eso ten mucho cuidado al momento de determinar tus objetivos y procura que sean realistas. Es ridículo que seas una persona corpulenta y sueñes con convertirte en estrella de basquetbol. Lo mismo si quieres ser el primer hombre en llegar a Marte, ser presidente de la República o multimillonario. En ese tipo de metas no se puede poner la mira: el 99% de los componentes necesarios para alcanzarlas están fuera de tu control. Las metas irreales son asesinos de la felicidad. Mi recomendación: plantéate objetivos un poco más vagos (por ejemplo, ser *adinerado* en vez de *multimillonario*). Si los alcanzas, maravilloso. Si no, puedes interpretar tu situación como que conseguiste tus metas (parcialmente, al menos). Ni siquiera es algo que debas hacer conscientemente. Tu cerebro lo resuelve de manera automática.

Conclusión: las metas funcionan. Las metas son importantes. A pesar de todo, la mayoría de la gente no reflexiona lo suficiente sobre el *pequeño sentido de la vida*. Una de dos: o no tienen objetivos personales o se apropian los objetivos que de momento están de moda. A veces el camino los lleva a tener una buena vida, lo que solo sucederá si dejan de poner la vara tan alta y se fijan objetivos alcanzables. Es mucho más importante saber hacia dónde vamos que llegar rápido a cualquier lugar.

20

TUS DOS YO

Por qué tu vida no es un álbum de fotos

Te quiero presentar a dos personas que en realidad conoces a la perfección, pero cuyos nombres no habías escuchado antes: tu *yo vivido* y tu *yo recordado*.

El yo vivido es aquella parte de tu conciencia que está viviendo cada momento presente. En tu caso, ahora está leyendo las palabras de esta oración. En un rato más experimentará cómo cierras el libro, lo dejas sobre la mesa y tal vez te levantes para prepararte una taza de café. Tu yo vivido no solo percibe lo que haces, sino también lo que piensas y sientes durante cada acción; advierte los estados físicos como el cansancio, el dolor de muela o la tensión. Todo se mezcla y crea un solo momento vivido.

¿Cuánto dura un momento? Los psicólogos calculan que alrededor de tres segundos. Esa es la duración que percibimos como el presente, a saber, todos los componentes vividos que resumimos en el *ahora*. Un período más largo ya lo experimentamos como una serie de diferentes momentos. Si restamos las horas que dormimos, vivimos unos 20 000 momentos al día y, considerando una expectativa de vida promedio, vivimos alrededor de medio billón de momentos durante toda nuestra vida.

¿Qué pasa con todas esas impresiones que nos pasan por la cabeza a cada instante? Casi todo se pierde irrecuperablemente. Hagamos una prueba: ¿cómo experimentaste exactamente el momento de hace 24 horas, diez minutos y tres segundos? Es posible que justamente hayas estornudado, mirado por la ventana o que te hayas quitado una migaja del pantalón. Lo que sea que haya sido, ya no lo tienes presente. Ni una millonésima parte de nuestras experiencias permanece. Somos unas

gigantescas máquinas de desperdicio de vivencias.

Eso fue tu yo vivido. La segunda persona que quiero presentarte es tu yo recordado. Se trata de aquella parte de tu conciencia que colecciona, evalúa y clasifica las pocas cosas que tu yo vivido no ha desechado. Si hace 24 horas, diez minutos y tres segundos te hubieras metido a la boca el mejor chocolate de tu vida, es posible que tu yo recordado aún se acordara de los detalles.

La diferencia entre los dos yo se puede aclarar a través de una simple pregunta: ¿eres feliz? Tómate un tiempo para contestarla.

Muy bien. ¿Cómo procediste para responder? Si consultaste a tu yo vivido, este te indicó la situación que experimentaste en el preciso instante, es decir, tu estado de ánimo dentro del intervalo de esos tres segundos. Como autor de los párrafos que estás leyendo espero, por supuesto, que la respuesta haya sido positiva. Si, en cambio, consultaste a tu yo recordado, es probable que te haya contestado con un análisis de tu estado de ánimo general, de cómo te has sentido últimamente, incluso de cuán satisfecho estás con tu vida en general.

Por desgracia, los dos yo casi nunca responden lo mismo. Un grupo de investigadores analizó el grado de felicidad de estudiantes durante las vacaciones. Por un lado, hicieron pruebas al azar para comprobar cómo se sentían en momentos específicos: varias veces al día enviaron algunas preguntas por mensaje de texto. Por otro lado, realizaron una encuesta inmediatamente después de su regreso. El resultado: el yo vivido se sentía menos feliz que el yo recordado. No sorprende mucho, porque seguramente has escuchado de los lentes de la memoria que te hacen ver todo color rosa. En los momentos posteriores a un suceso, este te parece mejor. Al mismo tiempo eso significa que no debemos confiar en nuestra memoria, puesto que es propensa a cometer errores sistemáticos.

Cuán grandes llegan a ser esos errores lo demuestra el siguiente experimento: un grupo de estudiantes metió la mano durante un minuto a un bote de agua fría con una temperatura de apenas 14 grados centígrados, lo que resultó una experiencia bastante desagradable. En un segundo experimento, primero metieron la mano a un recipiente con agua a 14 grados centígrados y, a continuación, con treinta segundos adicionales, en otro a una temperatura de 15 grados. Inmediatamente después tuvieron que responder cuál de los dos experimentos repetirían. Un 80% eligió el segundo. Esto no tiene sentido, pues visto de manera objetiva, el segundo experimento es peor: uno no solo debe soportar el suplicio de la primera prueba, sino que se agregan unos desagradables treinta segundos.

¿Qué pasa aquí? El premio Nobel Daniel Kahneman lo llama la *regla del peak-end.* El economista comprobó que lo que más recordamos de un episodio es su *peak* o clímax —es decir, el momento vivido más intenso de ese período— y su final. Todo lo demás casi no quedará registrado en nuestra memoria. En el caso del experimento del agua, la experiencia *peak* era idéntica para las dos pruebas: el agua a 14 grados centígrados. Los finales, sin embargo, fueron diferentes. El del primer experimento (14 grados) es menos agradable que el del segundo (15 grados). Por esta razón el cerebro memorizó toda la segunda experiencia como más placentera, si bien es más desagradable desde el punto de vista del yo vivido (o sea, visto objetivamente).

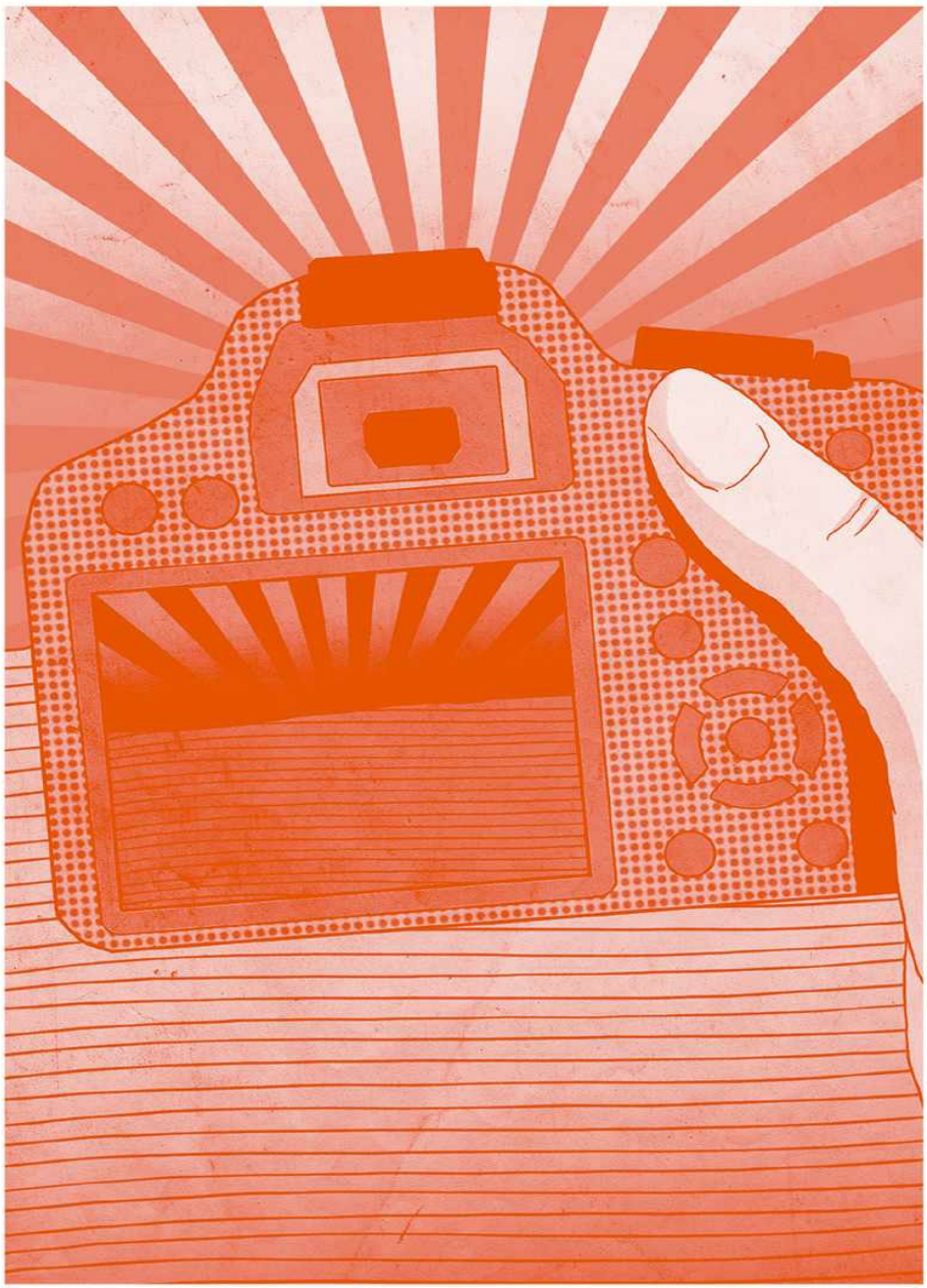
Ni siquiera el tiempo es de importancia. Si el experimento duró noventa o sesenta segundos no influyó en la evaluación de los estudiantes. Esto es válido en general: si tu viaje duró una semana o tres, lo recordarás de la misma manera. A tus recuerdos no les importa si estuviste un mes o un año en prisión. La memoria de tu tiempo entre las rejas será igual de extrema. Este error se denomina *duration neglect*, *olvido de la duración*, que es la segunda falla más grave de nuestra memoria después de la *regla del peak-end.*

Mientras el yo vivido tiene una actitud derrochadora (casi se deshace de todo), el yo recordado es extremadamente propenso a cometer errores, y nos induce a tomar decisiones incorrectas. Debido al cálculo equivocado del yo recordado tendemos a sobrevalorar las alegrías cortas e intensas y a subvalorar los placeres silenciosos, menos excitantes y de larga duración: preferimos saltar del *bungee* a las caminatas extensas, los encuentros picantes de una sola noche al sexo regular con la pareja, los cortos videos en YouTube a un buen libro.

Existe todo un género de *libros sobre vive la vida extrema*. Los autores casi siempre son periodistas de guerra, alpinistas extremos, empresarios *start-up* o *artistas de acción*. Su sermón se resume en lo siguiente: la vida es demasiado corta para las alegrías moderadas. Uno se percibe a sí mismo exclusivamente en las alturas o en las profundidades más extremas. Una vida tranquila y poco espectacular equivale a una existencia fracasada. Esos autores —y sus lectores— son víctimas de las trampas que tiende el yo recordado. Cruzar los Estados Unidos corriendo descalzo o subir el monte Everest estableciendo un nuevo récord de velocidad son experiencias que *solo* en retrospectiva pueden parecer experiencias maravillosas. En el momento de la ejecución se trata de un martirio. Los deportes extremos alimentan la memoria sacrificando la felicidad momentánea.

Entonces, ¿cuál es más importante, tu yo vivido o tu yo recordado? Los dos, por

supuesto. Nadie quiere prescindir de lindos recuerdos. No obstante, solemos sobrevalorar el yo recordado y vivir concentrándonos en la colección de memorias futuras, en vez de ajustarnos al presente. Deberías ir en contra de esa tendencia. Decide qué es lo que te importa más: ¿una vida plena o un álbum lleno de fotos?



21

LA CUENTA DE LAS MEMORIAS

Vivir es más importante que recordar

Piensa en la experiencia más bonita que puedas imaginar: un viaje de diez años en un barco de vela por el Caribe, un vuelo espacial a través de la galaxia o una cena con el mismísimo Dios en el premiado restaurante Kronenhalle en Zúrich, con un Château Cheval Blanc Vandermeulen de 1947. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu vivencia favorita?

Tómate un momento para describir la mejor experiencia que se te ocurra y anota tu precio límite.

La siguiente pregunta es: ¿cuánto estarías dispuesto a gastar si inmediatamente después de lo sucedido ya no recordaras nada? En otras palabras: no te acuerdas cómo era tu yate caribeño, al salir de su cápsula ya no te acuerdas de si las estrellas brillaban, tampoco si Dios era hombre o mujer, menos el sabor del Cheval Blanc. Puedes revolver tu cerebro cuanto quieras, pero ya no encontrarás nada en absoluto. La mayoría de la gente contesta que no pagaría ni un centavo por semejante experiencia.

Probablemente pienses igual. Sin embargo, ¿cuánto estarías dispuesto a gastar en tu vivencia favorita si luego la pudieras recordarla al menos un día? ¿O un año? ¿Una década?

Por desgracia, aún no se han realizado encuestas al respecto. Las respuestas que he reunido tienen un carácter más bien anecdótico. Una experiencia cuenta solo a través de la memoria. Llamémosle a este fenómeno la *cuenta de las memorias.* Cuanto más tiempo vivimos con una imagen, más valor le atribuimos. Si un recuerdo (positivo) perdura hasta el final de la vida, esa experiencia adquiere en retrospectiva

el valor más alto. En caso de que sobreviva solo hasta la mitad de lo que te queda de vida, tendrá únicamente la mitad del valor, y así sucesivamente hasta llegar a cero. Sin el recuerdo, la experiencia no tiene valor alguno para las personas, lo que es sorprendente y carente de sentido. Desde luego, es mejor vivir algo fabuloso a no vivirlo, sin tomar en cuenta la memoria. Al fin y al cabo, pasarás unos momentos fenomenales. Además, tanto tú como yo olvidaremos todo después de la muerte, precisamente porque ya no habrá un *tú* y un *yo*. La muerte borrará tus recuerdos. ¿A poco es tan importante cargarlos todos hasta llegar a ese momento?

Sería muy interesante estudiar el mundo sentimental de pacientes con demencia, ya que eso es precisamente lo que ellos viven: una serie de experiencias momentáneas, instante tras instante, sin poder recordar ninguna. Según lo que sabemos, también es la sensación de vida de una gran parte de los animales. Lo único que tienen son los momentos, pero casi ningún recuerdo. En las clínicas hay enfermeros y enfermeras que tratan con brusquedad a sus pacientes con demencia, argumentan que "de todas formas no lo van a recordar". Eso es cierto, pero los enfermos sí viven ese momento. Su yo vivido está funcionando, y lo mismo es válido para ti.

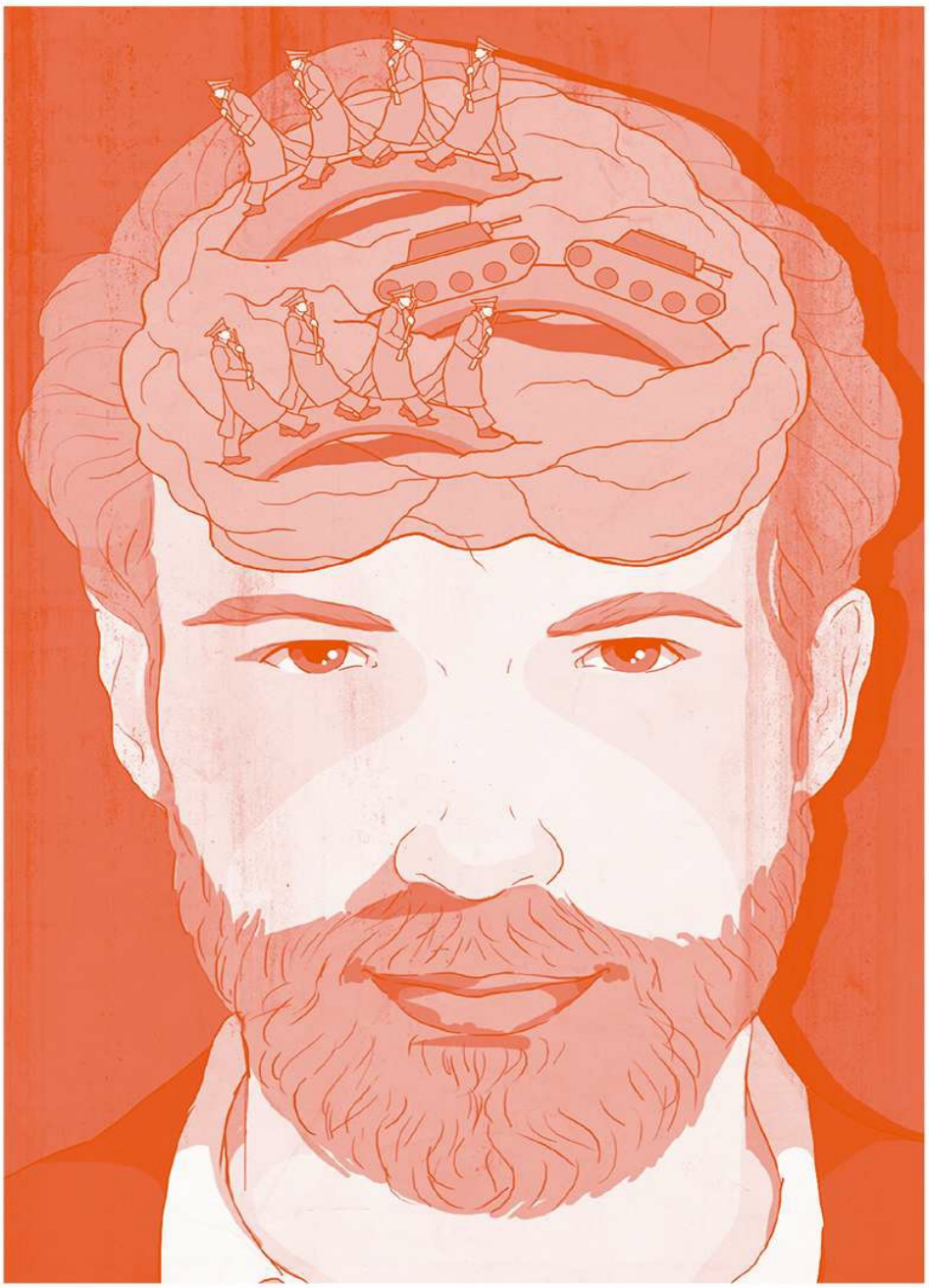
Los estudios demuestran que las personas que recurren a los recuerdos lindos son más felices, especialmente si los ven a través de sus lentes de la nostalgia, que pintan todo de rosa. Muchos psicólogos llegaron a la conclusión de que uno debe tomarse el tiempo suficiente para recordar deliberadamente los momentos bonitos de su pasado. Una tarea de dudosa utilidad. Pues ¿por qué no emplear ese mismo tiempo para crearnos momentos agradables en el presente, en el aquí y ahora? No creo que el esfuerzo de vivir conscientemente el momento actual sea mayor que el intento de refrescar recuerdos antiguos. Al contrario, es mucho más intensa, sabrosa y colorida la vivencia actual que los recuerdos nebulosos. Ni siquiera es necesario lanzarte en paracaídas u observar el atardecer perfecto para disfrutar del momento. Aun cuando en este instante, al igual que yo, estés sentado en una silla mientras estás leyendo este capítulo, sentirás (o eso espero) una sucesión de pequeñas rodajas de tiempo en las que te sientes feliz. Percibe esas rodajas de manera consciente e incluso física, en vez de andar buscando recuerdos en tu memoria. De por sí no lograrás desenterrar demasiado. En el caso de un viaje, por ejemplo, solo recordamos el clímax (o, respectivamente, su punto más bajo) y su final, la *regla peak-end* de Kahneman que conocimos en el capítulo anterior. Tal vez se nos ocurran dos o tres escenas más, pero eso será todo. Las personas creen que el acto de recordar un hecho se asemeja al de

ver una película por segunda vez. Pero no, las memorias son unidimensionales, insípidas, abstractas; en muchas ocasiones erróneas, en parte inventadas y finalmente improductivas. En suma, sobrevaloramos la importancia de la memoria y subvaloramos el valor del momento vivido.

Una corrección necesaria se dio hasta los años sesenta cuando la conciencia del *aquí y ahora* apareció en primera plana. Los jóvenes experimentaron con LSD, el sexo libre y los *happenings*. En 1971, el profesor despedido de Harvard, Richard Alpert (conocido por su nombre espiritual de gurú hindú, Ram Dass*),* escribió el *best seller Be Here Now (Ser aquí ahora)*. Uno no se podría imaginar un mejor lema para ese espíritu de vida. Ram Dass propagaba principalmente prácticas budistas muy antiguas y las adaptaba para su uso en Occidente. Hoy, la *sensación de estar en el momento* de los sesenta está nuevamente de moda, bajo la etiqueta de *conciencia plena.* Toda una clase elitista de hípsters urbanos, instructoras de yoga y *coaches* de estilo de vida está obsesionada con ella.

Esa puede ser la actitud adecuada. El único problema es que la conciencia plena en muchos casos se confunde con *no pensar en el futuro*, un grave error. La típica máxima de calendario "Vive cada día como si fuera el último" es una instrucción bastante tonta que de inmediato te llevaría al hospital, al panteón o la cárcel. Naturalmente, forma parte de la buena vida tomar precauciones para el futuro, identificar trampas peligrosas y aprender a darles la vuelta.

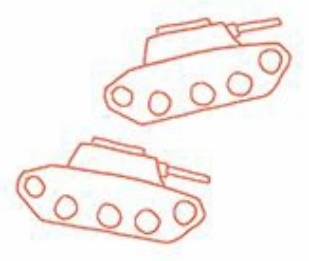
Conclusión: nuestro cerebro se ocupa de todas las etapas del tiempo —el pasado, el presente y el futuro— de manera automática. La pregunta es ¿en cuál de estas nos enfocamos? Mi recomendación: de vez en cuando formula un plan a largo plazo, y en cuanto lo tengas concéntrate por completo en el aquí y ahora. Maximiza tus experiencias momentáneas en vez de pensar en tus futuros recuerdos. Disfruta el atardecer en vez de tomarle una foto. Incluso una vida compuesta de momentos fabulosos sin recuerdo alguno también sería maravillosa. Deja de ver las experiencias como abonos a tu cuenta de memorias. De todos modos, esa cuenta se borrará a más tardar el día de tu muerte.



22

LAS HISTORIAS DE VIDA SON HISTORIAS DE MENTIRA

Por qué andamos por la vida cargando una autoimagen equivocada



¿Qué sabes de la Primera Guerra Mundial? Correcto: en 1914, un luchador por la independencia serbio mata a tiros en Sarajevo al heredero al trono austrohúngaro. A continuación, el Imperio austrohúngaro le declara la guerra a Serbia. Puesto que casi todos los países europeos forman parte de alguna alianza, dentro de pocos días todos entran a la guerra. Pronto se paraliza el frente porque ninguno de los bloques aliados domina. El despliegue de material bélico y la carnicería humana del enfrentamiento no tienen precedente. La batalla de Verdún sirve como ejemplo de esa destructora guerra de trincheras. Cuatro años después, con la muerte de 17 millones de seres humanos, todo termina.

Es probable que así o de manera muy similar tengas registrada la Primera Guerra Mundial, a no ser que seas historiador o historiadora. En ese caso sabrás que evidentemente no fue así. Los acontecimientos fueron mucho más complejos, enredados e impregnados de casualidades que como la historia en nuestra cabeza nos hace creer. En realidad, todavía hoy no sabemos con toda seguridad por qué estalló la guerra precisamente en Serbia. En ese entonces había muchos atentados (más que hoy). De igual manera, Alemania hubiera podido declararle la guerra a Francia, o viceversa. Tampoco sabemos por qué se prolongó tanto la guerra de las trincheras. Visto en retrospectiva, las numerosas innovaciones de la industria armamentística en el período antes de la guerra (ameetralladoras, tanques, gas tóxico submarinos y los

comienzos de una fuerza aérea) deberían haber propiciado un combate mucho más fluido.

A menudo, nuestro cerebro es comparado con una computadora. Esta comparación cojea. Las computadoras almacenan datos sin procesar en *bits*, la unidad más pequeña de información. El cerebro, sin embargo, guarda los datos ya procesados. Su formato favorito no es el bit, sino la historia. ¿Por qué? Porque la capacidad de memoria dentro de nuestro cráneo es limitada: 80 mil millones de neuronas suena a muchas, pero no son suficientes para procesar todo lo que vemos, leemos, escuchamos, olemos, probamos, pensamos o sentimos. Por lo tanto, el cerebro se inventó un truco para comprimir los datos: la historia.

El mundo real no conoce los cuentos. Podrías emprender un viaje de diez años por todos los continentes, con lupa en mano, voltear cada hoja, levantar cada piedra, y aun así no encontrarías historia alguna. Hallarás rocas, animales, plantas y hongos... con un microscopio potente incluso verás células, luego moléculas, después átomos y finalmente partículas elementales. Pero ninguna historia. Incluso si hubieras estado presente durante la Primera Guerra Mundial, objetivamente no hubieras visto una guerra mundial, sino solo trincheras llenas de hombres con sombreros de acero bastante curiosos, bosques conformados solo por troncos, balas de acero atravesando el aire y un sinnúmero de cadáveres de humanos y de caballos.

¿De qué manera hila el cerebro los hechos para crear un recuerdo? Pues conectándolos para crear una narración compacta, consistente y causal: las tres *c*. *Compacto* significa que las historias son cortas, simplificadas y sin *huecos*. *Consistente* quiere decir que no encierran contradicciones. *Causal* significa que existe una flecha que parte de la causa y llega al efecto. A lleva a B, que lleva a C: los desarrollos cobran sentido.

Nuestro cerebro se encarga de eso de manera automática. No solo con hechos como las guerras, los movimientos del mercado bursátil o las tendencias de moda, sino también en relación con nuestra propia historia de vida. Crear historias es el trabajo principal de tu *yo recordado* que conociste en los dos capítulos anteriores. Tu historia de vida incluye quién eres, de dónde vienes, a dónde vas o qué es importante para ti. También se denomina *personalidad* o *autoimagen*. Esta historia de vida es compacta: en cuanto alguien te pregunte quién eres, siempre tendrás a la mano una respuesta breve y concisa. Tu historia de vida es consistente: los elementos que no encajan son olvidados sin esfuerzo y los huecos que no puedes recordar se tapan por medio de una impresionante habilidad para la fantasía (de la que ni siquiera eres consciente). Tu

historia de vida es causal, porque tus acciones tienen sentido: para todo lo que pasa en ella encontrarás alguna razón. Compacta, consistente y causal.

Pero ¿qué tan realista es la historia de vida que tienes en tu cabeza? Supongo que igual de realista que los retratos que mis hijos de tres años hacen con gis en la pared de mi casa. Tal vez ahora digas: "Es posible, pero ¿hay un problema con eso?". Claro que sí. Te doy cuatro razones.

Primera: cambiamos más rápido de lo que pensamos (capítulo 18). No solo respecto de nuestras preferencias, sino también en cosas que parecen tan invariables como nuestros rasgos personales o nuestros valores. Te aseguro que la persona que vamos a ser en veinte o cuarenta años y para cuyo bienestar futuro estamos trabajando, matándonos durante setenta horas a la semana, criando niños o comprando una casa de verano, será otra que la que nos imaginamos en este momento. Tal vez esa persona ya no querrá una casa de verano y no comprenderá cómo pudiste soportar setenta horas de servicio a un empleador anónimo y el infarto al que le llevaron.

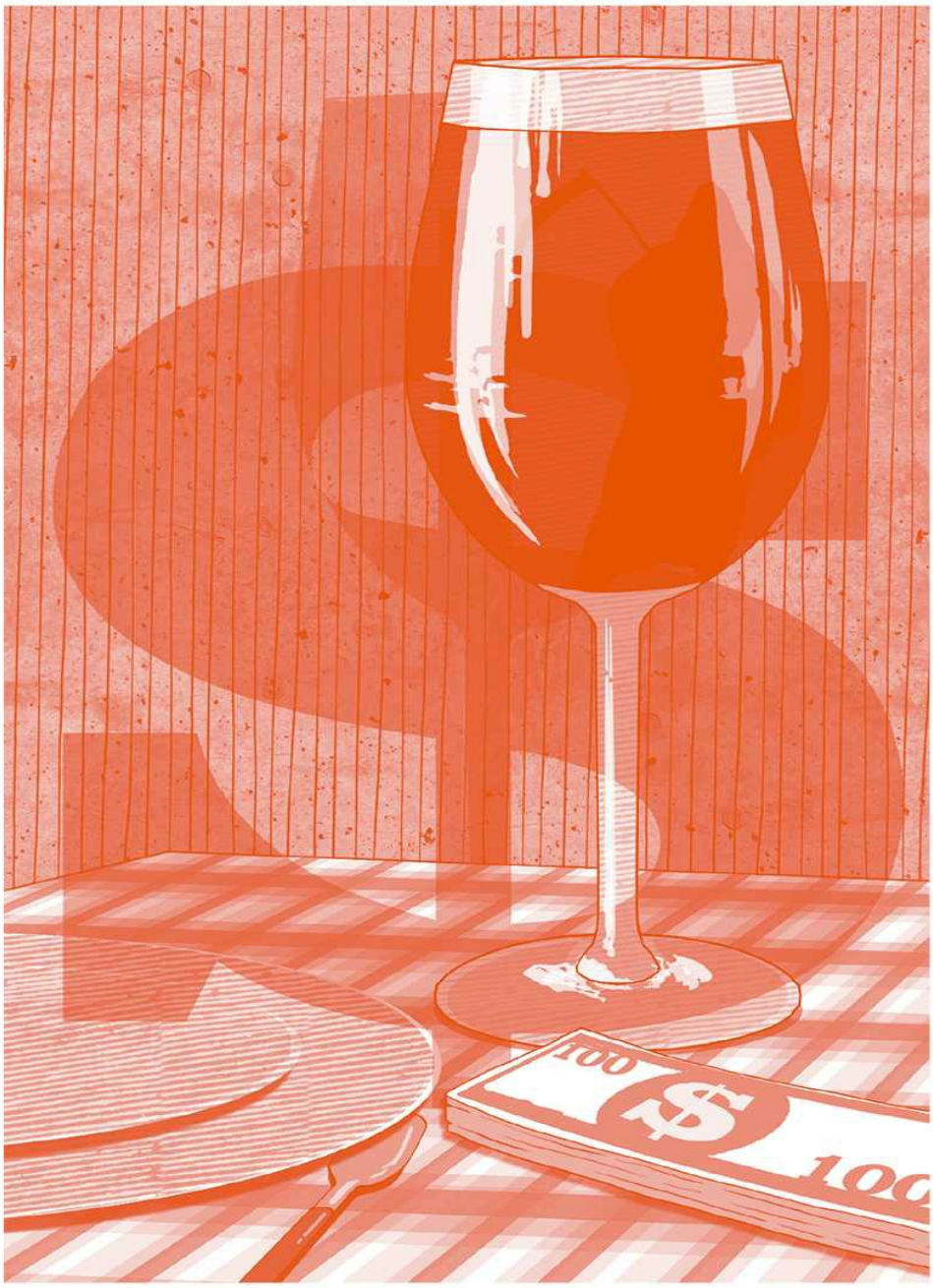
Segunda: nuestra vida parece más fácil de planear de lo que en realidad se puede. No nos gusta admitir que el azar juega un papel muy grande. En los últimos cien años nos hemos dedicado a eliminar el concepto de *destino* y de Fortuna, la diosa de la suerte, que por miles de años había sido un recurso mental muy efectivo. Por eso estamos tan afectados cuando, de la nada, nos sucede algo terrible como un accidente, un cáncer, una guerra o la muerte. Hasta el siglo pasado ese tipo de catástrofes se aceptaban con una actitud más sumisa. Los seres humanos estaban mentalmente preparados para la visita de Fortuna. Hoy, el destino equivale a una *falla en el sistema*. No obstante, forma parte de la buena vida darle el lugar necesario a la herramienta mental de la Fortuna.

Tercera: el cuento de nuestra historia de vida nos dificulta evaluar los hechos de manera aislada y verídica: sin interpretaciones, sin contexto, sin excusas. Las excusas son frenos que impiden que aprendamos de nuestros errores.

Cuarta: nos vemos a nosotros mismos mejores, más bellos, más exitosos y más inteligentes de lo que somos. Ese s*elf-serving bias* (sesgo de autoservicio) nos lleva a correr más riesgos que si hiciéramos un análisis realista. Esto tiene como consecuencia que nos creamos demasiado importantes.

Conclusión: tenemos una autoimagen equivocada. Creemos que en realidad no somos tan multifacéticos, contradictorios y paradójicos. No te sorprendas si alguien te juzga *mal*. Tú mismo lo haces. La imagen más realista que puedes obtener de ti la recibirás de una persona que te conoce a fondo desde hace años y tiene el derecho de

ser absolutamente sincero; por ejemplo, tu pareja o un amigo de muchos años. Mejor aún: lleva un diario y, de cuando en cuando, hojéalo para sorprenderte por algo que escribiste hace años. Es parte integral de la buena vida verse de manera más realista, incluyendo las contradicciones, los errores y las facetas oscuras. Aquel que sabe quién es tiene mayores posibilidades de convertirse en quien quiere ser.


100
$
100

23

MÁS VALE UNA BUENA VIDA QUE UNA MUERTE BONITA

Por qué no deberías pensar en tu última hora

Sin duda estás familiarizado con la siguiente reflexión: “El día que esté en mi lecho de muerte y mire hacia atrás...”. Un pensamiento bonito y patético, y realmente muy absurdo. En primer lugar, casi nadie llega tan lúcido a su lecho de muerte. Las tres grandes puertas hacia el más allá son el infarto, el derrame cerebral y el cáncer. En los primeros dos casos, no hay tiempo para las reflexiones filosóficas. En la mayoría de los casos de cáncer te atiborran de tal cantidad de analgésicos que la lucidez de tu mente se ve seriamente afectada. Y en los casos relacionados con la demencia progresiva o el Alzheimer tampoco llegarás a nuevas conclusiones en tu lecho de muerte. Incluso si tuvieras la calma para poder reflexionar sobre tu vida durante tu *última hora*, evocarías recuerdos que, como vimos en los tres capítulos anteriores, casi nunca corresponden a la realidad. Nuestro yo recordado produce errores sistemáticos. Es un cuentacuentos de mentiras.

Por lo tanto, no vale la pena formular hipótesis acerca del momento de tu muerte o de tus últimas horas. Créeme: en todo caso no va a pasar como te lo imaginas ahora. Más importante aún: cómo te sentirás en tus últimos minutos es absolutamente irrelevante si lo piensas en el contexto de toda una vida. Las contemplaciones sobre la hora de nuestra muerte no dan para mucho y solo te distraen de la buena vida.

El premio Nobel Daniel Kahneman ha descubierto una serie de errores sistemáticos de la memoria. Uno de ellos es el *duration neglect*: la extensión de un

episodio no se registra en la memoria. Retrospectivamente, tu cerebro valora un viaje de tres semanas igual de positivo o negativo que uno que duró una semana. Para la evaluación total solo cuentan el clímax y el final del viaje (la llamada *regla del peak-end* que conociste en el capítulo 20). Si una película que nos cautivó desde el principio termina de una manera que no nos convence, la recordaremos como una mala historia. Lo mismo se aplica para fiestas, conciertos, libros, ponencias, lugares de residencia o relaciones.

¿También es válido para la evaluación de una vida entera? Habrá que analizarlo. A continuación, evalúa la vida de Ana: "Ana nunca se casó ni tuvo hijos. Era muy feliz, estaba a gusto en su trabajo y disfrutaba sus vacaciones, su tiempo libre y a sus muchos amigos. A los 30 años, falleció repentinamente y sin dolor en un accidente automovilístico". Evalúa la atractividad de la vida de Ana en una escala de 1 (miserable) al 9 (excelente), siendo 5 el valor promedio (más o menos).

Ahora califica la vida de Berta: "Berta nunca se casó ni tuvo hijos. Era muy feliz, estaba a gusto en su trabajo y disfrutaba sus vacaciones, su tiempo libre y a sus muchos amigos. Los últimos cinco años de su vida no fueron tan buenos como los anteriores, pero siguieron siendo agradables. A los 35 años, falleció repentinamente y sin dolor en un accidente automovilístico". Evalúa esta vida también con un valor entre 1 y 9.

Investigadores estadounidenses confrontaron a estudiantes con historias de vida similares y llegaron al siguiente resultado: las biografías parecidas a la de Ana fueron evaluadas de manera mucho más positiva que la de Berta. Eso es ilógico, pues ambas mujeres vivieron una vida sumamente feliz durante los primeros treinta años. En el caso de Berta se agregaron cinco años, tal vez no igual de buenos, pero, a grandes rasgos, aun agradables. Visto de manera racional, tendríamos que evaluar mejor la vida de Berta. Pero la de Ana terminó en el momento de su clímax, la de Berta en una escala más baja. También en este caso se aplica la *regla del peak-end*. Es asombroso que no cuenten los cinco años adicionales de vida agradable. Los investigadores, guiñando un ojo, lo denominan el *efecto James Dean*. El actor murió en un accidente automovilístico cuando estaba en la cima de su glamurosa carrera, a la tierna edad de 24 años. Si hubiera vivido muchos años o varias décadas más siendo un actor mediadamente exitoso y feliz, seguramente mucha gente evaluaría su vida como menos atractiva.

Ahora te pido que vuelvas a calificar las biografías de Ana y Berta, esta vez partiendo del supuesto de que los accidentes sucedieron cuando Ana tenía 60 años y

Berta 65. Todo lo demás sigue siendo igual. ¿Cómo evaluarías su vida en este caso? Tómate un momento para contestar antes de seguir leyendo.

Los estudiantes del experimento hicieron lo mismo. El resultado: naturalmente, la biografía de Ana nuevamente fue calificada como mejor que la de Berta (tal como lo dicta la lógica de la *regla peak-end*). Lo sorprendente fue que los treinta años adicionales en los que Ana vivió muy feliz casi no influyeron en la evaluación: aparentemente no tiene ninguna importancia si falleció a los 30 años o a los 60. Lo mismo en el caso de Berta. Eso realmente carece de lógica, y es un clásico ejemplo del *duration neglect*.

Conclusión: tenemos enromes dificultades en calificar cuán atractivas nos parecen diferentes biografías. Cometemos errores mentales sistemáticos. Eso es perdonable en el caso de personajes ficticios como Ana y Berta, pero no si se trata de tu vida personal y real. Sé consciente de la probabilidad de que no morirás cuando estés en la cima de tu vida, como James Dean, sino después de un lento proceso de deterioro cognitivo y físico. Según la gravedad de tus dolencias, tu felicidad promedio momento a momento disminuirá y será menor si la comparas con las décadas anteriores en las que viviste sin molestias. ¿Qué conclusiones puedes sacar? No permitas que esas dolencias perjudiquen la manera en la que valoras toda tu vida. Más vale tener una buena vida y pasar unos días difíciles en el lecho de muerte que llevar una vida miserable seguida de una buena muerte. La vejez y la muerte son el precio que debemos pagar por haber tenido una buena vida, igual que una factura carísima después de la cena. No estoy dispuesto a pagar el mismo precio por unas salchichas. Pero sí por una cena de seis tiempos en un restaurante con estrellas Michelin con un vino de primera y una compañía exquisita.

Conclusión: la carrera por *quién vive más tiempo* es vulgar. Es preferible tener una buena vida que una buena muerte. Hay que pensar en lo primero y olvidarse de lo último. Reflexionar sobre la muerte vale la pena solo si se la deseas a tu peor enemigo. Y sí, es válido hacerlo; puede ser incluso de utilidad para tu psicohigiene, como observó con justa razón Séneca: “Tu enemigo se va a morir sin que tengas que mover tu dedo meñique”.

24

EL REMOLINO DE LA AUTOCOMPASIÓN

Por qué no tiene sentido cavar en el pasado

Unos minutos antes de que comience el espectáculo, Canio, el payaso, descubre que su bella esposa, a quien ama más que a nada en el mundo, le está siendo infiel con otro. Sentado, solo, detrás de la carpa del circo, lucha contra las lágrimas mientras intenta maquillarse. En la carpa, el público espera su acto con ansia. En unos minutos más debe hacer reír al público, porque *the show must go on*. Después entona la maravillosa y bellamente triste *Vesti la Giubba (Ponte el traje),* mientras las lágrimas le ruedan por sus mejillas maquilladas.

De esta manera termina el primer acto de la ópera *Pagliacci* (1892) de Leoncavallo. *Vesti la Giubba* es una de las arias más emocionantes compuestas jamás, y todos los grandes tenores del mundo han llorado con ella: Enrico Caruso, Plácido Domingo, José Carreras. Busca Pavarotti y *Vesti la Giubba* en YouTube. Se te romperá el corazón cuando veas a Pavarotti en su papel del payaso Canio, deshaciéndose en autocompasión.

En el segundo (y último) acto de la ópera sucede la típica riña a cuchilladas, y todos los implicados mueren. Pero después del clímax verdadero, esto casi no conmueve. Desde el primer estreno de la obra nos ha sido imposible eliminar la imagen del payaso en lágrimas de nuestra memoria cultural, y hace mucho, por ejemplo, que tiene su lugar en la cultura pop la canción *Tears of a Clown,* de Stevie Wonder: fue uno de los sencillos más vendidos en los años sesenta, con aproximadamente 1% de complejidad musical y 0.5% de carga emocional que el aria original.

A quien no se le humedezcan aunque sea un poco los ojos escuchando la *Vesti la*

Giubba, no tiene remedio. Aun así, sabemos que, visto a largo plazo, el comportamiento de Canio es contraproductivo. La autocompasión es una de las respuestas menos fructíferas a las dificultades de la vida. La autocompasión no cambia nada, sino todo lo contrario: es una espiral emocional, un remolino, y entre más tiempo nades en él, más te arrastrará hacia abajo. Atrapados, los individuos pronto suelen desarrollar paranoia. En esos momentos llegan a pensar que todo un grupo de personas, toda la humanidad o incluso el universo entero han conspirado en su contra. Un círculo vicioso para los afectados, pero también para la gente a su alrededor que, en algún punto, evidentemente deciden alejarse de ellos. En cuanto empiezo a detectar las primeras señales de autocompasión en mí, intento liberarme de ese vórtice peligroso siguiendo el lema: "*If you find yourself in a hole, stop digging*" ("Si te encuentras dentro de un hoyo, deja de cavar").

El inversionista Charlie Munger cuenta la historia de un amigo que solía llevar consigo una pila de tarjetitas impresas. Cada vez que se encontraba con alguien que evidenciaba el mínimo rastro de autocompasión, tomaba la primera tarjeta con un gesto teatral y se la entregaba. La leyenda decía: "Su historia me conmovió profundamente. No conozco a nadie que sufra más que usted". Se trata de una manera chistosa, refrescante y un poco cruel de reprocharles su comportamiento autocompasivo a los demás. Pero Munger tiene toda la razón: la autocompasión es un pensamiento catastróficamente erróneo.

Por esa razón es aún más sorprendente que la autocompasión haya hecho una impresionante carrera a lo largo de las últimas décadas, especialmente a partir de la llamada *superación*. Por un lado, tenemos la superación de la sociedad: grandes grupos de personas que asumen el papel de víctimas de acontecimientos que, en algunos casos, pasaron hace cientos de años. Institutos universitarios enteros se ocupan de poner al descubierto las raíces de ese papel, analizándolas hasta en sus más finas ramificaciones. Todo eso está justificado: la población negra en Estados Unidos sigue viviendo los efectos de la esclavitud y la segregación. El continente africano aún yace bajo la sombra del colonialismo. Lo mismo es válido para las mujeres, los pueblos originarios, los judíos, los homosexuales y los inmigrantes. Es comprensible y justificado.

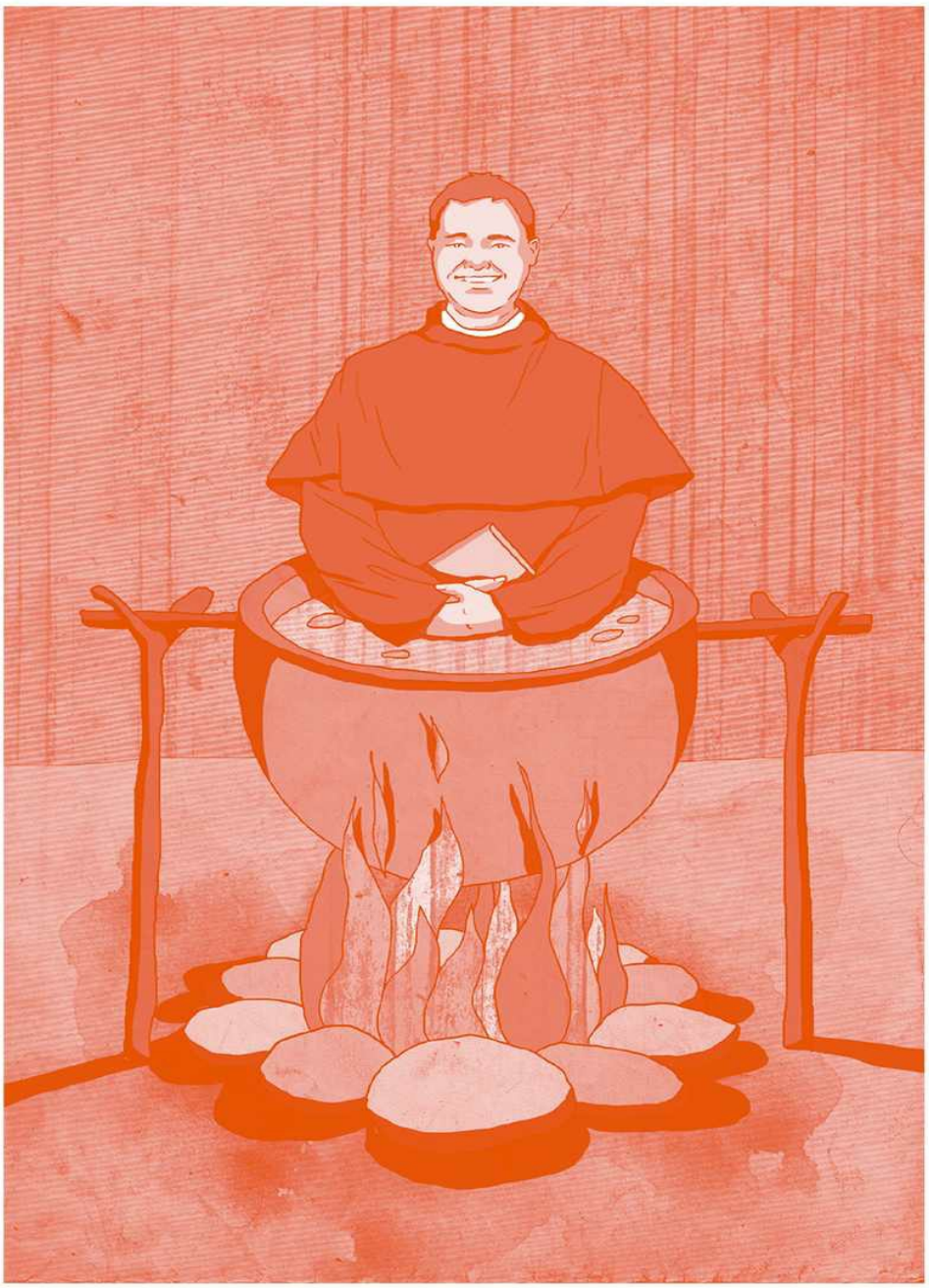
Sin embargo, cabe decir que ese modo de pensar es improductivo y verdaderamente tóxico. Aparte, ¿cuántos siglos debemos retroceder en nuestro afán de superar el pasado? ¿Cien años, doscientos, quinientos? Hace quinientos años, vivían sobre la Tierra un millón de parientes consanguíneos tuyos. Los abuelos de los

abuelos de tus abuelos... Seguramente algunas ramas de tu árbol genealógico fueron brutalmente subyugadas; podrías dedicarte a analizarlos y superar estos hechos. Pero ¿para qué? Acepta las injusticias del pasado e intenta, en su lugar, soportar o arreglártelas con las dificultades del presente. La autocompasión colectiva es igual de improductiva que la autocompasión individual.

Una segunda forma de superación es la que tiene lugar en el ámbito personal. Echado en el diván del terapeuta, el paciente hurga en su infancia y se encuentra con un montón de asuntos que hubiera preferido olvidar pero que ahora, sin embargo, sirven perfectamente para responsabilizarlos de la situación actual, que tal vez tampoco es la óptima. Este proceso es problemático por dos razones distintas: en primer lugar, existe una fecha de caducidad para las acusaciones, especialmente si se trata de los propios padres. Quien a los 40 años sigue culpando a sus papás por sus propios problemas es tan inmaduro que casi se los merece.

En segundo lugar, los estudios demuestran que incluso los golpes del destino más duros sufridos durante la infancia (el fallecimiento de los padres, un divorcio, la negligencia o el abuso sexual) no están en correlación directa con el éxito o la felicidad en la vida adulta. El expresidente de la Asociación Estadounidense de Psicología, Martin Seligman, analizó cientos de estudios relacionados con este tema antes de llegar a la siguiente conclusión: "Es difícil encontrar siquiera las consecuencias más ínfimas de sucesos de la infancia en la personalidad adulta, y no existe una sola prueba de efectos grandes y determinantes". Nuestros genes son, por mucho, más determinantes que nuestra historia y su distribución se debe al mero azar. Es cierto que podrías responsabilizar a tus genes de tu situación o quejarte de la lotería de los óvulos (capítulo 7), pero ¿qué ganarías con eso?

Conclusión: una de las reglas de la higiene mental dice que no debes revolcarte en el pantano de la autocompasión. Acepta el hecho de que la vida no es perfecta, ni la tuya ni la de nadie más. El filósofo romano Séneca sentenció: "La fortuna te arrojará cosas sin piedad. La vida no está hecha para los blandengues". ¿Cuál es el sentido de estar triste solo porque alguna vez estuviste triste? Si puedes hacer algo contra las dificultades de tu vida actual, hazlo. Si no es posible, aguántate. El lamentarse es una pérdida de tiempo, y la autocompasión es doblemente contraproductiva: primero, durante ese tiempo no contribuyes en nada a superar tu desgracia; segundo, a tu desgracia actual le agregas la desgracia de tu autoflagelación.



25

HEDONISMO Y EUDAIMONIA

Cómo compensar el deseo con el sentido,
y viceversa

¿Cuán *placenteras* son, para ti las siguientes actividades? Califícalas con un valor entre 0 (ningún placer, no te apetece nada) y 10 (el máximo gozo, no te podrías imaginar nada mejor): comer tu chocolate favorito, luchar por tu patria en la guerra, entregarte a tu pasatiempo, criar niños, fundar hospitales en África, detener el calentamiento global, tener relaciones sexuales, ver el mundial de futbol, ayudar a cruzar la calle a una señora de la tercera edad, disfrutar unas vacaciones *wellness* en el Caribe. Tómate unos segundos para contestar.

La mayoría de las personas califica el sexo, el chocolate, el mundial y las vacaciones *wellness* con un 9 o 10, mientras que criar hijos se evalúa con un 2 o 3.

La siguiente pregunta es: en tu opinión, ¿qué tan útiles son las actividades mencionadas? Una vez más, evalúalas usando valores entre 0 (completamente inútil) y 10 (sumamente útil), y tómate un momento para responder.

En la mayoría de los casos, ahora el orden de las cosas es drásticamente diferente. La acción de criar niños está considerada como más importante que las vacaciones. Ayudar a una anciana a cruzar la calle parece ser más sensato que comerse un chocolate.

Mmm, ¿qué es lo que cuenta entonces? ¿En qué deberíamos concentrarnos? ¿Qué actividades construyen una buena vida, las *placenteras* o las útiles?

Desde el siglo V a.C., los filósofos griegos ya se habían posicionado al respecto. Una minoría, los llamados hedonistas, defendía la opinión de que una buena vida consistía en el consumo de la mayor cantidad posible de placeres inmediatos. La

palabra *hedonista* viene del griego antiguo *hēdonē,* que significa alegría, diversión, placer, goce y deseo sensual. En otras palabras: ¿por qué deberías ayudar a una anciana si durante ese mismo tiempo podrías ver un gracioso video de YouTube en tu celular?

La mayoría de los filósofos, sin embargo, defendían la posición de que los placeres inmediatos eran inferiores, decadentes y, sí, animales. Los que constituían una buena vida eran, sobre todo, los placeres superiores. A la ambición de alcanzar esos placeres le llamaron *eudaimonia*. En cuanto crearon este término sin sentido, se afanaron y pelearon por llenarlo de sentido. Muchos filósofos llegaron a la conclusión de que había que llenarlo de virtudes. Solo una vida honorable era una buena vida. Así que hospitales en África en lugar del mundial de futbol. Según este punto de vista, algunas virtudes causaban más gozo que otras: Platón y Aristóteles afirmaban, por ejemplo, que el hombre debía ser audaz, valiente, justo y sabio. Así crearon cuatro significados adicionales para palabras vacías que la Iglesia católica adoptó agradecida unos siglos más tarde para crear su propia versión 2.0 de las llamadas *virtudes cardinales*: justicia, prudencia, fortaleza y templanza. Si siguiéramos esa lógica de manera consecuente, llegaríamos a conclusiones absurdas: por ejemplo, que el "criminal de guerra nazi que está disfrutando del sol en una playa argentina no puede ser realmente feliz, mientras que el misionero piadoso que está siendo devorado por caníbales en este mismo momento sí lo es", declara lacónicamente el psicólogo de Harvard Dan Gilbert.

Así que nos enfrentamos a un caos bastante grande. El psicólogo Paul Dolan, de la London School of Economics, ha intentado desenredarlo. Así como cada tono cuenta con dos manifestaciones —la altura del tono y el volumen—, cada momento vivido tiene dos componentes: el del placer (o el componente hedonista) y el del sentido. El primero equivale al gozo inmediato. El del sentido se refiere a nuestra percepción del grado de utilidad que le otorgamos a cada momento. Al consumo de chocolate, por ejemplo, la mayoría le da un componente hedonista muy alto pero de muy poco sentido. En cambio, el acto de ayudar a una anciana a cruzar la calle tiene un componente del placer bajo, pero hace más sentido.

Al no definir el *sentido* a detalle, Paul Dolan puede dejar que el castillo de naipes de las virtudes construido hace 2 500 años colapse detrás de él. Fiel al lema "*I know it when I see it*" ("Lo reconozco cuando lo veo"), cada quien se da cuenta inmediatamente qué tan útil o inútil fue el momento recién vivido. En este instante estás leyendo este párrafo. Es probable que el componente del placer sea menor al de

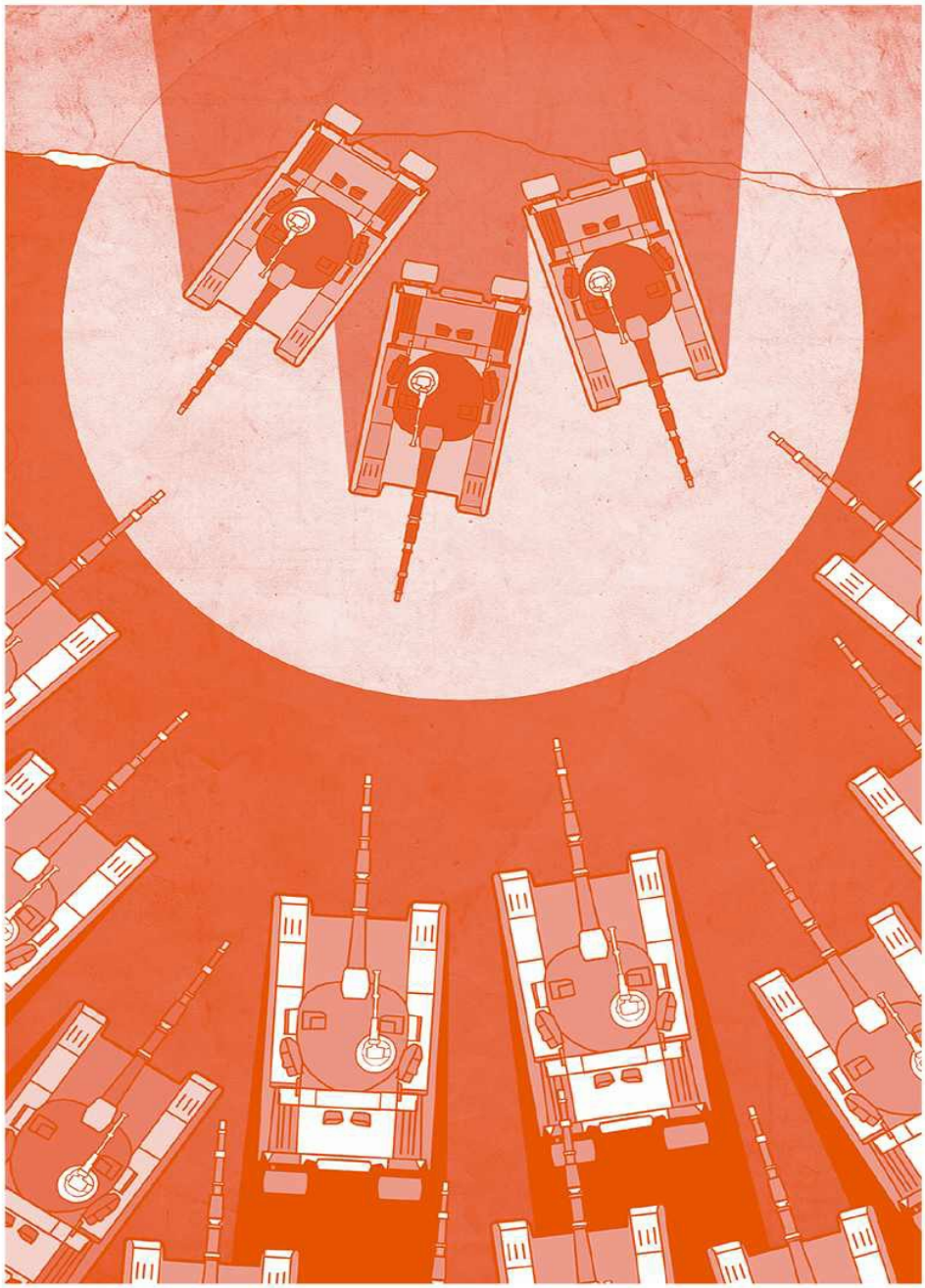
un trago de Château Pétrus, pero espero que el elemento del sentido sea algo mayor. En el caso del autor, esa sensación es aún más intensa. Admito que escribir este capítulo no es ningún placer, pues la verdad es que me está costando mucho trabajo. Sin embargo, veo mucho sentido en el intento de ordenar mis pensamientos y ponerlos en papel para que sean comprensibles. El sentido y el placer son las dos piezas fundamentales de la felicidad: "un punto de vista valiente y original", según afirma el premio Nobel Daniel Kahneman.

Cada año, Hollywood produce de cuatrocientas a quinientas películas. Un negocio multimillonario. No sorprende, entonces, que haya investigadores que buscan encontrar la razón por la que las personas van al cine y así formular la receta perfecta para crear un éxito de taquilla. Durante mucho tiempo se defendió la teoría cinematográfica hedonista: dales a los espectadores la dosis de tensión exacta —no muy aburrido, no muy estresante— para secuestrarlos de su banal realidad; preséntales a algunos actores guapos e historias entretenidas con un final feliz. No obstante, constantemente aparecen *blockbusters* cuyo éxito no se debe a esa receta, como *La vida es bella*, *La lista de Schindler* o *Una mente brillante*. Por lo tanto, no se pueden explicar de manera hedonista. Hace poco la investigación cinematográfica confirmó lo que los buenos directores y escritores han sabido desde siempre: junto al componente del puro placer existe el otro que otorga sentido. Incluso una película triste o una de bajo presupuesto pueden llegar a ser buenas películas, siempre y cuando contengan sentido suficiente.

El sentido también juega un papel importante en el mercado laboral. Los empleados más jóvenes, en particular, están dispuestos a renunciar a una parte del salario habitual en el mercado si se les permite trabajar en proyectos útiles, tendencia que opera a favor de las idealistas empresas *start-up* y en contra de los grandes consorcios. Los últimos deben compensar su déficit de sentido con un componente hedonista elevado, es decir, con más dinero. Los artistas están familiarizados con este *trade-off* desde siempre: ¿perseverar en sus estándares artísticos y perder, o venderse por una cantidad considerable a un público de masas?

Yo te recomiendo aspirar a una unión equilibrada entre el placer y el sentido. Evita los extremos. ¿Por qué? Porque la utilidad marginal disminuye mientras más te acercas a los extremos. El chocolate, la tele y el sexo dejan de ser deleitosos después del segundo kilo de chocolate, de 24 horas de ver la televisión en estado catatónico o el quinto orgasmo. De igual modo, tampoco serás feliz si día y noche das todo para salvar al mundo y nunca te permites un placer. Lo mejor es alternar el placer y el

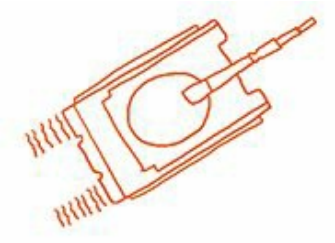
sentido. En cuanto hayas salvado una pequeña parte del mundo, permítete una buena cerveza.



26

EL CÍRCULO DE DIGNIDAD (PRIMERA PARTE)

Y si no...



En 1939, poco después de la invasión alemana a Polonia que dio inicio a la Segunda Guerra Mundial, Inglaterra empezó a mandar soldados a través del canal de la Mancha. Su misión era apoyar a las tropas francesas en su inminente lucha contra Alemania. Un año después, en mayo de 1940, había 300 000 tropas británicas estacionadas en la ciudad portuaria de Dunkerque, en el norte de Francia. Durante ese mismo mes, el ejército alemán atacó a Bélgica y a Holanda e invadió Francia. Pocos días después, los soldados británicos se encontraban rodeados. Solo era cuestión de tiempo para que los alemanes llegaran y los masacraran. La situación era desesperanzadora. Un oficial británico telegrafió tres palabras a Londres: "*But if not*" ("Y si no"). La pregunta es: ¿cómo interpretarías estas tres palabras?

Una persona versada en la Biblia —de lo más habitual en ese entonces— detectaba de inmediato el significado de estas palabras. Se encuentran en el Antiguo Testamento (Daniel 3:17), apartado en el que el rey babilónico Nabucodonosor le exige a tres devotos judíos adorar una estatua de oro dedicada a su Dios, "porque si no la adoráis, inmediatamente seréis echados en un horno de fuego ardiente". El rey dejó que los tres hombres meditaran su respuesta. Ellos contestaron: "He aquí nuestro Dios a quien servimos puede librarnos del horno de fuego ardiendo; y de tu mano, oh rey, nos librará. *Y si no*, sepas, oh rey, que no serviremos a tus dioses, ni tampoco adoraremos la estatua que has levantado".

El mensaje de radio que recibió Londres ese mayo de 1940 decía: la situación aquí en Dunkerque es tenebrosa. Estamos rodeados. Necesitaríamos un milagro para salir,

pero estamos decididos a no capitular, no importa qué nos espera. Todo eso lo contenían esas tres palabras "*But if not*". En resumen, se trataba de un mensaje de compromiso total.

Unos días más tarde, en una acción sumamente caótica, los ingleses usaron ochocientos destructores, barcos pesqueros y mercantes, botes privados y *ferries* del río Támesis para evacuar a 338 000 soldados ingleses y franceses. Hoy seguimos hablando del *milagro de Dunkerque*.

Puesto que ya no estamos tan versados en la Biblia, casi nadie entiende lo que significa ese "y si no". Hoy solemos decir "*over my dead body*" ("sobre mi cadáver") y nos referimos a lo mismo.

Desde hace tiempo esta actitud define en mi vida un área claramente trazada que abarca todo aquello que no es negociable. Contiene preferencias y principios que no requieren justificación alguna. Por ejemplo, yo no aceptaría un trabajo remunerado si no me sintiera cómodo haciéndolo por una décima parte de la suma ofrecida. Es decir, el dinero en ningún momento debe ser el factor decisivo. Jamás subiría fotos de mis hijos a las redes. Jamás hablaría con nadie mal de mi familia o de mis amigos, aunque hubieran razones, lo que nunca ha sido el caso. De manera análoga al *circle of competence* (círculo de competencia), llamo a esta área el *circle of dignity* (círculo de dignidad). Esta idea es la continuación de lo visto en el capítulo 3, en el que hablamos sobre los votos. El círculo de dignidad reúne cada uno de tus votos y los protege contra tres tipos de ataques: *a)* mejores argumentos, *b)* peligro por tu vida y *c)* el pacto con el diablo. Con esto llegamos a la primera parte de la trilogía sobre el círculo de dignidad: el peligro que corres a causa de mejores argumentos. El segundo y el tercer peligro los trataremos con más detalle en los siguientes dos capítulos.

Al igual que en el caso del círculo de competencia, no importa tanto el tamaño de tu círculo de dignidad, lo importante es que sepas exactamente dónde están los límites.

Comprometerse con un círculo de dignidad es una actitud ajena al espíritu de la Ilustración. En realidad, va en contra de todo lo que generalmente defiendo: un pensamiento claro, racionalidad y el triunfo del *mejor argumento*. ¿Está permitido tomar semejante posición? ¿No se basa el desarrollo precisamente en el cuestionamiento de todo siempre? La respuesta es: sí, pero... Un círculo de dignidad pequeño, intocable y bien trazado es indispensable para tener una buena vida. De hecho, es absolutamente necesario que las cosas que están dentro del círculo no sean justificables de manera racional. Si lo fueran, jamás encontrarías la tranquilidad. Tu

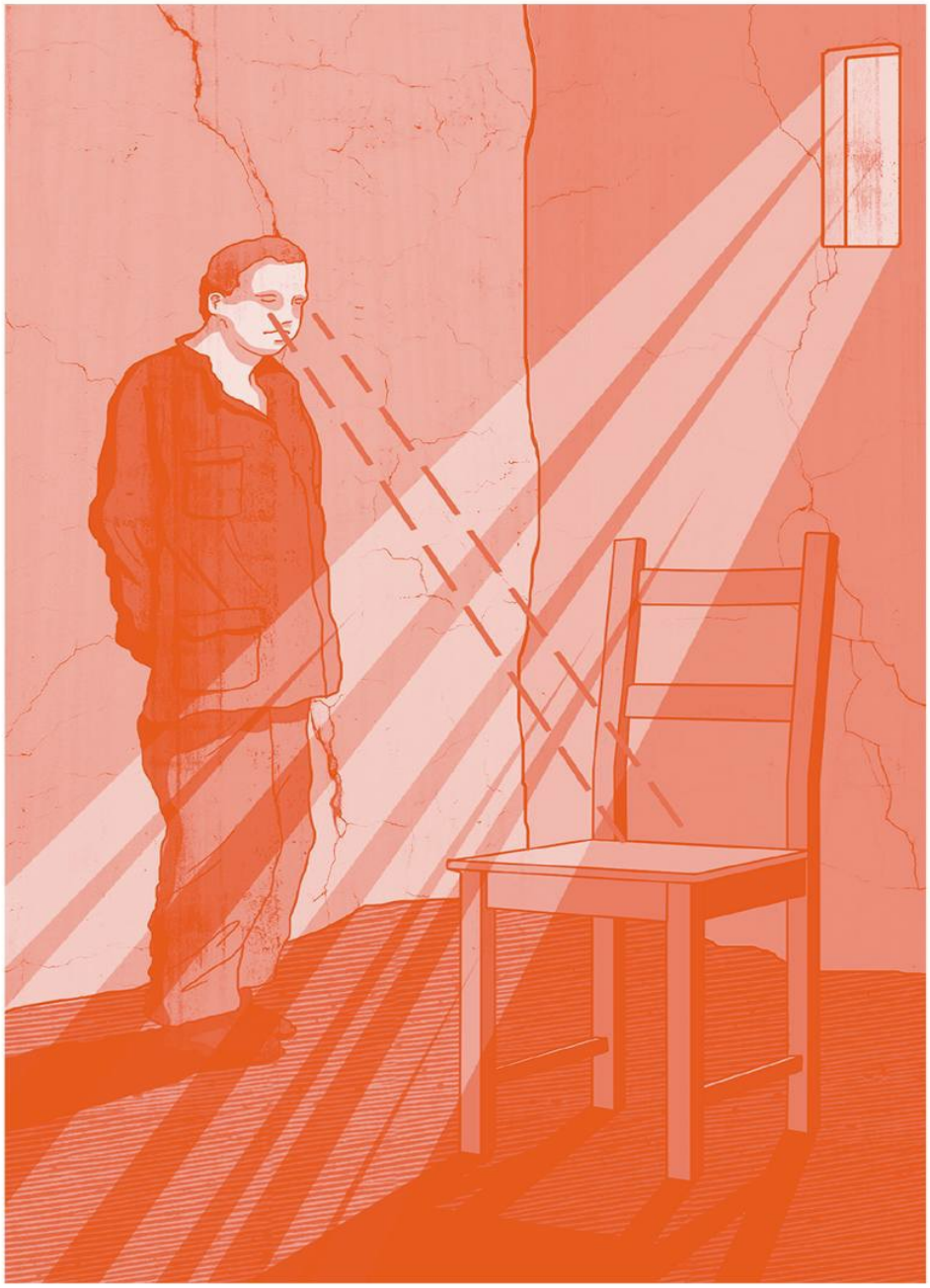
vida carecería de fundamento. Tendrías que contar con que en cualquier momento se podría presentar un mejor argumento que derribaría tus preferencias, principios y convicciones.

¿Cómo establecer su círculo de dignidad? Ciertamente, no por medio de la reflexión. Más bien, es algo que se concreta a lo largo del tiempo, en la mayoría de los casos a la mitad de nuestras vidas. Es un paso esencial para la madurez de cada quien. Para llegar a ese punto, debes haber pasado por una serie de experiencias: malas decisiones, fracasos, decepciones y crisis. Además, tienes que ser consciente y saber reconocer los principios que vas a defender y a cuáles estás dispuesto a renunciar. Algunas personas nunca llegan a establecer un círculo de dignidad. Son las que carecen de un fundamento para su vida y, en consecuencia, siempre serán vulnerables ante argumentos inteligentes externos.

Trazar un círculo de dignidad estrecho. Uno pequeño es más fuerte que uno grande. Por dos razones. Primero: mientras más cosas metas al círculo, más probable es que entren en conflicto entre ellas. No podrás satisfacer una docena de prioridades. Segundo: entre menos cosas metas, podrás comprometerte más con tus convicciones y protegerlas mejor. “Los compromisos son tan sagrados que deben ser escasos”, advierte Warren Buffett. Esto no solo es válido para las promesas a otras personas sino también las que te haces a ti mismo. Por este motivo debes ser extremadamente selectivo en la elección de tus principios innegociables.

Hasta aquí todo está claro. Sin embargo, hay una consecuencia para la que debes estar preparado: si defiendes tus convicciones, decepcionarás a ciertas personas, sobre todo a algunas que quieres mucho. Vas a lastimar a algunas y ofender a otras. Como resultado, te decepcionarán, lastimarán e insultarán. Debes estar dispuesto a soportar esas emociones. Es el precio que tienes que pagar para poder formar tu círculo de dignidad, pues solo las marionetas viven una vida sin conflictos. El círculo de competencia equivale a diez mil horas. El círculo de dignidad equivale a diez mil heridas.

¿Vale la pena pagar este precio? La pregunta está mal formulada, pues lo que no tiene precio, por definición no puede pagarse. “Si un hombre no ha descubierto algo por por qué morir, no es digno de vivir”, afirmó Martin Luther King. Ciertamente, tampoco sería digno de una buena vida.



27

EL CÍRCULO DE DIGNIDAD (SEGUNDA PARTE)

Quien se rompe por fuera

El 9 de septiembre de 1965, el joven piloto estadounidense James Stockdale despegó con su avión de combate desde el portaviones *USS Oriskany* en dirección a Vietnam del Norte. Después de haber completado con éxito el ataque de rutina a las posiciones de las tropas comunistas, se encontró de pronto bajo el fuego de la defensa antiaérea. El asiento eyectable lo catapultó fuera del avión. “Me encontré a unos trescientos metros de altura y tenía veinte segundos para bajar con el paracaídas. Miré hacia abajo y vi que iba a aterrizar en la calle principal de un pueblito. Los soldados me disparaban y las personas levantaban sus puños”. Stockdale fue tomado preso y encerrado en Hanoi Hilton, una cárcel de mala fama, donde ya había otros prisioneros de guerra estadounidenses. Lo interrogaron. Lo golpearon. Lo torturaron. Stockdale estuvo preso durante siete años y medio, cuatro de ellos en una celda de aislamiento, hasta el día que terminó la Guerra de Vietnam.

Stockdale podría haber evitado los malos tratos si hubiera simpatizado un poco con sus torturadores. Si de vez en cuando se hubiera pronunciado en contra de los Estados Unidos, lo hubieran tratado como a cualquier otro prisionero: sin torturas. Pero esta idea no le cruzó por la cabeza. Se entregó a los torturadores siendo muy consciente. Como relató después, fue la única manera de conservar el respeto a sí mismo. No lo hizo por amor a la patria. Tampoco se trataba de la guerra; hacía mucho que ya no creía en ella. Lo único que le importaba era no romperse por dentro. Lo hizo exclusivamente para su propio beneficio.

En una ocasión se planeó su traslado a otra prisión. Una corta caminata por la ciudad, mientras se mostraba a los medios internacionales a un Stockdale limpio y bien alimentado. Pero antes de salir de la cárcel, Stockdale agarró una silla y se golpeó la cara hasta que la sangre corrió por su cuerpo y sus ojos se hincharon. En ese estado, evidentemente, no podía ser exhibido ante el mundo. "Esa noche me acosté y lloré. Me sentía tan feliz por haber tenido la fuerza de oponerles resistencia".

Visto desde afuera, ese comportamiento parece absurdo. Lo más sensato hubiera sido seguir las reglas de los carceleros. Haz lo que te piden. "*Go with the flow"* ["Sigue la corriente"]. No llames la atención. Cuestiona la invasión estadounidense. Después de haber sido liberado, podrías haber sostenido, de manera convincente que, de no haberlo hecho, te habrían torturado hasta la muerte. Todo mundo te habría comprendido, nadie te habría reprochado nada. Pero asumiendo semejante actitud, ¿habría podido Stockdale reunir la fuerza para aguantar siete años y medio de cautiverio? En caso de que sí, ¿habría descrito su tiempo en la cárcel como *riceless beyond measure* (infinitamente invaluable)?

Si hacia afuera no defiendes lo que crees con firmeza en tu interior, poco a poco te convertirás en marioneta. Los demás te usarán para lograr sus propios objetivos. Tarde o temprano renunciarás a ti mismo. Ya no lucharás, ya no aguantarás el sufrimiento. Tu fuerza de voluntad se marchitará. Quien se rompe por fuera en algún momento se romperá por dentro.

Existe todo un género de literatura de prisioneros: desde el *Archipiélago Gulag* de Solzhenitsyn; el *Gesang der Toten* [*El canto de los muertos*] de Elie Wiesel, o *Si esto es un hombre,* de Primo Levi, hasta *A pesar de todo, decir sí a la vida,* de Viktor Frankl. Con frecuencia, esta literatura se malinterpreta. Se buscan consejos sobre cómo sobrevivir situaciones horrendas, mientras la supervivencia en realidad es cuestión del azar. No hubo una estrategia de sobrevivencia en Auschwitz. Quien fue internado hacia el final de la guerra contaba con mayores posibilidades de ser liberado que quien llegó al campo de concentración en 1942. Así de fácil. Además, habrá que tomar en cuenta que solo los sobrevivientes pueden escribir literatura de prisioneros. Los muertos no escriben libros. Stockdale corrió con la suerte de no recibir ninguna bala mientras descendía hacia el pueblo enemigo en su paracaídas. Pero aun así...

Pero aun así podemos detectar un principio en todas estas obras: quien aguantaba otro día —y otro, y otro— aumentaba, paso a paso, sus posibilidades de sobrevivir. Porque llegó el día en que Auschwitz fue liberado. Cualquier día termina el cautiverio. Es cuestión de aguantar de alguna manera, y esto solo lo logra quien no se rompe ni

por dentro ni por fuera, quien no renuncia a sí mismo y mantiene su voluntad, sin importar qué tan mínima sea la libertad de acción en el momento.

Todo lo mencionado debe entenderse como obra del dominio del azar. Los registros de situaciones extremas también son relevantes para nosotros, los ciudadanos promedio. Afortunadamente, no nos torturan; tampoco debemos soportar el cautiverio en una celda aislada ni estamos atrapados en el hielo. Sin embargo, también sufrimos a diario ataques a nuestra voluntad y nuestros principios y preferencias, esto es, a nuestro círculo de dignidad. Estos ataques no son comparables con la tortura, sino, al contrario, son tan sutiles que ni siquiera nos damos cuenta: la publicidad, la presión social, los consejos no solicitados que recibimos de todos lados, la propaganda leve, las tendencias de moda, tendencias promovidas por los medios, las leyes. Es como si a diario lanzaran una ola de flechas en dirección a tu círculo de dignidad; son puntiagudas, están envenenadas. Ninguna es mortal, pero cada una es lo suficientemente afilada como para dañar tu autoestima y debilitar tu sistema inmunológico emocional.

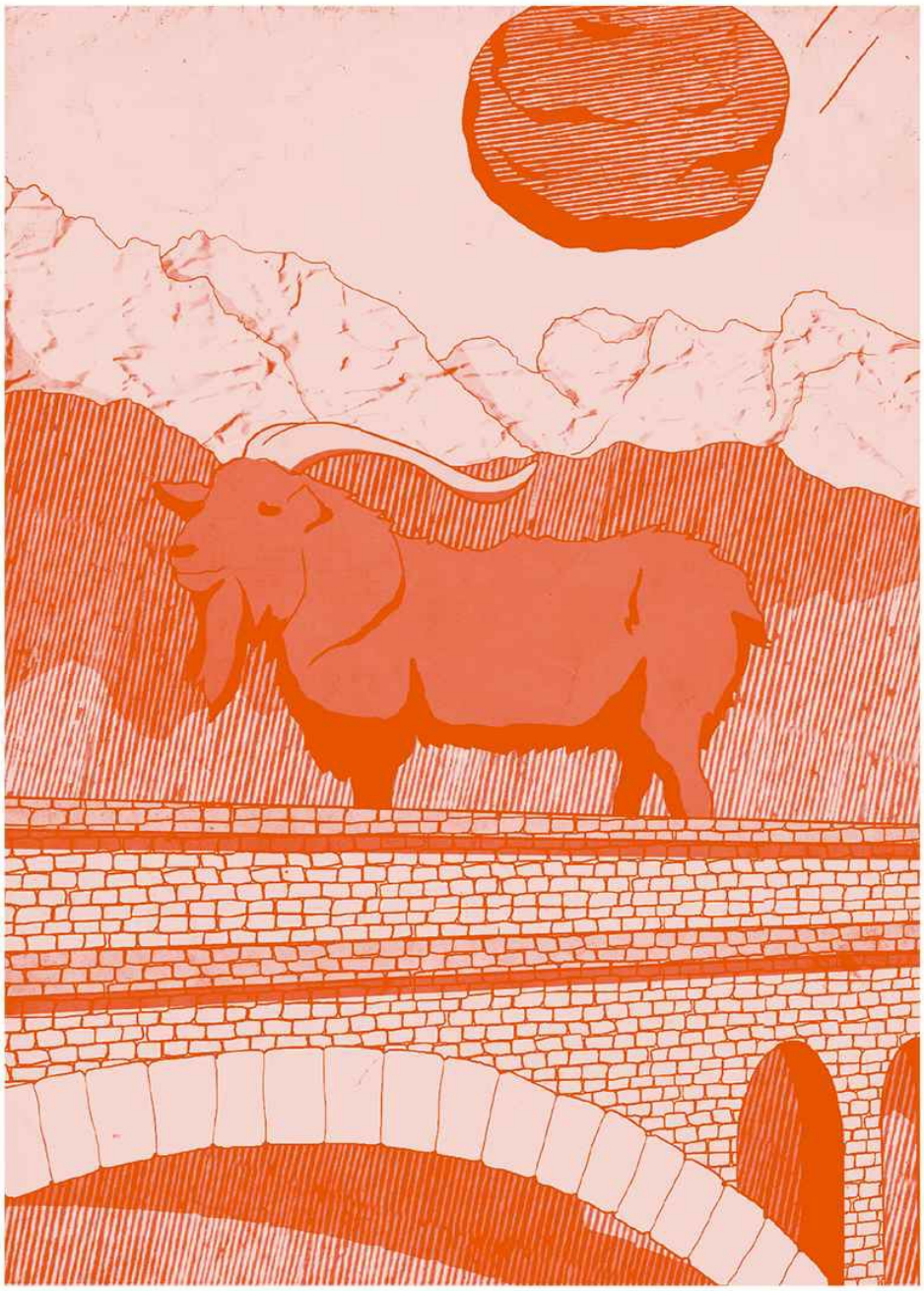
¿Por qué la sociedad te dispara flechas? Porque sus intereses son diferentes a los tuyos. A la sociedad le interesa la cohesión, y no los intereses privados de cada uno de sus miembros. El individuo es prescindible; rápidamente —sobre todo si se le permite velar por sus principios divergentes— es percibido como un peligro para la sociedad en su conjunto. La sociedad solo deja en paz a quienes actúan conforme a las reglas. Por eso debes prepararte para recibir esas flechas y fortalecer tu círculo de dignidad.

Este círculo, o muro protector que rodea tus votos, prueba su eficacia hasta que bombardeado. Puedes defender ideales nobles, fijarte principios venerables o actuar de acuerdo con tus inclinaciones más personales, pero solo cuando tengas que defenderlos, te harán —para citar a Stockdale— "llorar de felicidad".

Los ataques más infames, lo sabes por experiencia, usualmente no son físicos, sino verbales. Te recomiendo la siguiente estrategia de defensa: si, por ejemplo, te atacan con palabras maliciosas durante una reunión de trabajo, pídele al agresor que repita lo dicho palabra por palabra. Te darás cuenta de que, en la mayoría de los casos, cederá. El presidente de Serbia, Aleksandar Vučić, le pidió durante una entrevista al periodista que lo había ofendido de la peor manera en su página web, que le leyera en voz alta las infamias que había escrito. El periodista se sintió tan avergonzado que terminó la entrevista antes de tiempo.

El círculo de dignidad pocas veces es una cuestión de vida o muerte. Se trata más bien de luchar y de imponerse. Hazles la vida lo más difícil posible a tus atacantes y

sujeta las riendas el mayor tiempo posible si se trata de asuntos que consideras sagrados. Si tuvieras que darte por vencido, procura que tus enemigos paguen el precio más alto por tu capitulación. De esta convicción irradia una fuerza inmensa. Es una de las claves para lograr una buena vida.



28

EL CÍRCULO DE DIGNIDAD (TERCERA PARTE)

El pacto con el diablo

Los Alpes: un enorme obstáculo en medio de Europa. Desde siempre han bloqueado el transporte de personas y bienes entre el norte y el sur. Siempre aparecen personas atrevidas que intentan abrir caminos a través de las montañas. El paso más prometedor fue el de San Gotardo, ubicado en medio de la cordillera de los Alpes, entre los cantones de Uri y Tesino. Justo en medio, sin embargo, se encuentra la garganta de Schöllenen, un desfiladero profundo y agreste que desde el norte llega hasta el paso de San Gotardo. ¿Cómo superar este abismo? La respuesta fue la construcción, en el siglo XIII, del llamado Puente del Diablo.

Los habitantes de Uri habían fracasado varias veces en la construcción del puente. Finalmente, el jefe cantonal exclamó desesperadamente: "¡Que el diablo nos haga un puente!". Apenas había terminado de pronunciar estas palabras, cuando el mismísimo se apareció ante los perplejos paisanos y les sugirió el siguiente pacto: encantado construiría el puente, pero exigía una contraprestación. El primero en cruzar el puente terminado debía entregarle su alma.

Los astutos habitantes de Uri accedieron, y en secreto pensaron en una artimaña. Cuando el diablo terminó la construcción, mandaron a un chivo a cruzar el puente. El diablo, naturalmente loco de rabia, arrojó una roca del tamaño de una casa para destruir el puente. En ese justo momento, sin embargo, se encontró con una mujer piadosa que rápidamente grabó una cruz sobre la roca. Confundido por ese símbolo de Dios, el diablo dejó caer la roca por la garganta de Schöllenen. Esta esquivó por poco el

puente y no paró de rodar hasta que pasó el pequeño pueblo de Göschenen. Ahí se puede contemplar hasta hoy la Roca del Diablo.

Los ciudadanos de Uri vendieron su alma, y aun así salieron bien parados y con un revolucionario puente para organizar el tráfico. En todas las culturas hay mitos parecidos, pero la mayoría no tiene un final feliz. En *El retrato de Dorian Gray*, de Oscar Wilde, el personaje principal vende su alma al diablo para mantenerse joven y bello mientras un retrato suyo es el que envejece. Gray se vuelve un pecador licencioso, y el retrato se convierte en una mueca espantosa. Finalmente, al no soportarlo más, lo destruye y termina matándose a sí mismo. Más famoso aun es el pacto que, según la leyenda, hizo el alquimista Johann Georg Faust: vendió su alma al diablo para volverse omnisciente y poder entregarse a todos los placeres tanto posibles como imposibles. Goethe lo elevó al nivel de los clásicos y ahora forma parte de las lecturas obligatorias en la escuela. También desde entonces, los alumnos le desean el infierno.

Vender su alma, ¿qué significa eso? Aparentemente, en todos los tiempos y todas las culturas, han existido ciertas cosas que se consideran tabús para las transacciones económicas. Nada de tratos, nada de negocios, y nada de intercambios por dinero: esas cosas son *sagradas*, no tienen precio.

Para los economistas, sin embargo, no existe nada que no tenga precio. Las cosas sagradas —dirían— solo son *extremadamente sobrevaloradas*; si uno ofrece suficiente dinero, el de enfrente se afloja. Por ese motivo, historias como *La visita de la vieja dama* de Friedrich Dürrenmatt son tan espectaculares. Claire Zachanassian ofrece mil millones por la muerte de su examante, y recibe lo que pide.

Hazte la siguiente pregunta: ¿existen cosas sagradas en tu vida, que de ningún modo venderías, ni por mil millones? Anótalas en el margen de esta página.

¿Qué anotaste en tu lista? Seguro tu vida, la vida de tus parientes más cercanos y demás familiares, la de tus amigos; tal vez cualquier vida humana. ¿Cuál es tu posición cuando se trata de tu salud? ¿Estarías dispuesto a cargar con una enfermedad como leucemia o una depresión, si te pagaran mil millones? ¿Y tus opiniones? ¿Tienen precio tus convicciones? Ciertos políticos venden sus votos a las empresas con el mayor presupuesto. ¿Considerarías hacer lo mismo? ¿Lo pensarías si vivieras en el umbral de la pobreza? ¿Qué hay de tu tiempo, tu atención, tus principios? ¿Tienes algunos que no arrojarías por la borda, ni siquiera por mil millones?

Algunas de esas decisiones pueden parecer blanco o negro, otras no. El punto es: para tener una buena vida es esencial, como ya vimos, contar con un círculo de

dignidad pequeño, pero bien definido. Con estas observaciones llegamos a la tercera parte de la trilogía sobre el círculo de dignidad. Debemos proteger nuestro círculo de tres tipos de ataques distintos: *a)* del mejor argumento, *b)* del peligro a nuestra vida, y *c)* del *deal* [pacto, trato, acuerdo]. De este último trata este capítulo. Quien no define con claridad su círculo de dignidad, tendrá que reflexionar cada vez que le presenten un nuevo trato. No solo sería una gran pérdida de tiempo, sino que simultáneamente erosiona el respeto que sientes por ti mismo y tu reputación, lo que te haría más propenso a sucumbir ante futuras ofertas. Un verdadero círculo vicioso. En su libro *Lo que el dinero no puede comprar: los límites morales del mercado*, el profesor de Harvard Michael Sandel demuestra cómo los acuerdos se han infiltrado en cada vez más ámbitos de la vida en los últimos cincuenta años. Asuntos que antes no eran negociables hoy son una cuestión de negociación. Un ejemplo: por 10 000 dólares, una mujer se tatúa el nombre de una empresa en la frente para poder pagar la escuela de su hijo. Aunque se trata de una transacción voluntaria, toca algo que antes era sagrado: el cuerpo humano, que no debería ser degradado a espacio publicitario. Otro ejemplo: los bancos invierten en seguros de vida para jubilados. Cuanto antes mueran estos individuos, más dinero ganan los bancos. Cientos de ejemplos de este tipo evidencian que la economía financiera extiende sus ataques hacia áreas que antes se consideraban sagradas. No debes esperar a que el gobierno ponga un alto a ese diabólico galope de la lógica capitalista. Es asunto tuyo defenderte de estos ataques a tu propio círculo de dignidad.

Conclusión: delimita tu círculo de dignidad claramente. No te dejes infectar por el virus de la economía, que intentará meterse a tu sistema inmunológico de valores. Las cosas que se hallan dentro de tu círculo de dignidad en ningún momento son negociables, sin importar la cantidad de dinero que te ofrezcan por ellas. Todo lo demás equivaldría a hacer un pacto con el diablo, y son pocas las ocasiones en las que uno sale ileso, así como los habitantes de Uri con su Puente del Diablo.

29

EL LIBRO DE LAS PREOCUPACIONES

Cómo apagar el altavoz dentro de tu cabeza

Supongamos que eres Dios y que tienes el derecho de crear una nueva especie animal. Ya definiste los detalles del *hardware*: el nuevo animal debe parecerse a un chimpancé. Ahora, hay que decidir el *software*. ¿Cuán fuerte, rápido y sensible debería ser su reacción frente a los peligros, en particular, aquellos inciertos y solo supuestos?

Si ajustaras el *sensor de peligro* de tu creación a un nivel demasiado bajo, la especie pronto caería de los acantilados o sería devorada por sus enemigos naturales. En un abrir y cerrar de ojos, se extinguiría. Si, en cambio, lo ajustaras demasiado alto, tu nueva especie animal apenas se atrevería a moverse de su lugar por temor. Se moriría de hambre antes de haber tenido la posibilidad de reproducirse. También en este caso el resultado rápido sería la extinción.

En consecuencia, necesitas ajustar correctamente tu *detector de preocupaciones*. Pero ¿qué significa *correctamente*? ¿En el punto medio de la escala entre los dos extremos mortales? No. Mejor programar el *software* de tu especie de manera que sea un poco más cuidadosa de lo normal. Más vale que sobren a que falten las veces que salga corriendo debido a una sombra en movimiento. Por este motivo tendrías que equipar a tu especie con un alto grado de temor, preocupación y miedo, pero solo lo suficiente como para no impedir que salga a buscar sus alimentos.

Precisamente este fue el proceso que siguió la evolución con todas las especies animales, incluida la nuestra. Por eso, la sensación de preocupación nos acompaña desde la mañana hasta la noche. Esta inquietud es un componente absolutamente común del *software* de nuestro cerebro. Está conectado con fuerza por la biología, así

que es casi imposible eliminarlo. Si no fuera por el peso de la preocupación, no existiríamos ni tú ni yo –querida lectora, querido lector– ni cualquier otro ser humano en este planeta. Nuestra constante preocupación ha demostrado ser la estrategia de supervivencia perfecta a lo largo de los últimos millones de años.

Deberíamos estar agradecidos, si no fuera por un pequeño inconveniente: en nuestros tiempos, tu miedo no guarda proporción alguna con los peligros de vida reales. Ya no vives en el Pleistoceno, cuando en cualquier abrevadero te podías encontrar con un tigre dientes de sable. En otras palabras, el 90% de tus preocupaciones son superfluas, bien porque los problemas a los que les das vueltas en tu cabeza no son peligrosos en realidad, o porque de todos modos no puedes cambiar nada de la situación. Quedarse despierto en medio de la noche y preocuparse por el calentamiento global, el clima bursátil o el reino de los cielos no sirve de nada. Lo único que pasará es que te quitarán el sueño.

Nuestro miedo perpetuo se traduce a una sensación crónica de estrés que, a su vez, nos costará años de vida. Un ejemplo extraordinario del reino animal sirve para ilustrar este problema. El gorrión tiene muchos enemigos naturales: los mapaches, las lechuzas, los halcones. Un grupo de investigadores canadienses tendieron varias redes por encima de toda una parte de bosque para dejar a los enemigos de estas aves fuera. Nunca se habían podido sentir tan seguras. A continuación, los científicos escondieron altavoces en el bosque. En una parte del bosque se escuchaban ruidos comunes a los enemigos naturales de los gorriones; en otra, se escuchaban ruidos inofensivos de la naturaleza. Las aves que fueron expuestas a los ruidos “malos”, ponían un 40% menos de huevos, estos eran más pequeños, menos eran incubados, muchos de los polluelos murieron de hambre porque sus padres no les acarreaban alimento suficiente por miedo y las crías sobrevivientes eran más débiles. De manera impresionante, el experimento demuestra que ni siquiera se requiere un peligro real: el miedo por sí solo puede influir en todo un ecosistema.

Lo que es válido para los gorriones también lo es para nosotros. Peor aún: no solo tememos a nuestros enemigos, sino que es damos vueltas a todo tipo de cosas. La elucubración es además una estrategia de distracción popular: nos entregamos a cuestiones abstractas para no tener que ocuparnos de los problemas reales. Rumiamos por comodidad. El miedo crónico que resulta de este comportamiento nos lleva a tomar decisiones equivocadas y puede enfermarnos, aun si desde un punto de vista objetivo no corremos peligro.

Sería perfecto si en este momento te pudiera mostrar el interruptor con el que

pudieras apagar los altavoces dentro de tu cabeza. Desafortunadamente, no existe.

Los filósofos griegos y romanos llamados estoicos recomendaban el siguiente truco para borrar la pesadumbre: averigua sobre qué puedes ejercer influencia, y qué no. Actúa en lo que puedes influir. En cambio, no deberías preocuparte por lo que no puedes influir. El teólogo estadounidense Reinhold Niebuhr lo expresó dos mil años después así: "Dios, concédeme serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, fortaleza para cambiar lo que soy capaz de cambiar, y sabiduría para entender la diferencia". Suena fácil, pero no lo es, pues la *serenidad* no se activa pulsando un botón.

En tiempos recientes se recomienda la meditación como remedio para cualquier cosa, especialmente para el desasosiego y la preocupación latentes. Es un hecho que la meditación funciona, pero solo mientras meditas. En cuanto sales de ese ensimismamiento, aparecen de nuevo, y con la misma fuerza, las emociones y los pensamientos originales.

Hay que reconocer el mérito de la filosofía y de la meditación, pero las estrategias concretas son más útiles. A continuación mencionaré tres que, según mi experiencia, funcionan.

Primera: toma una libreta y ponle el título de *Mi gran libro de las preocupaciones*. Determina un tiempo fijo que quieras dedicarles a tus problemas, es decir, reserva diez minutos diarios y apunta todo aquello que te preocupa, no importa si está justificado, si es una idiotez o si es poco claro. En cuanto hayas concluido esta tarea, vivirás el resto del día con menos preocupaciones. Tu cerebro ahora sabe que las preocupaciones están protocolizadas y no son meramente ignoradas. Hazlo a diario, cada día en una nueva página. Te darás cuenta, por cierto, de que siempre es la misma docena de preocupaciones la que te atormenta. Luego, el fin de semana, lee todas tus notas y sigue el consejo del matemático Bertrand Russell: "Cuando se sienta inclinado a preocuparse por algo, sea lo que fuere, lo mejor es siempre pensar en ello aún más de lo que haría normalmente, hasta que por fin pierda su morbosa fascinación". En otras palabras: imagínate las consecuencias más catastróficas posibles, y oblígate a incluso pensar más allá. Verás cómo la mayoría de tus inquietudes se esfuman en el aire. Lo que se queda son los peligros reales que debes enfrentar.

Segunda: compra pólizas de seguros. Los seguros son un invento maravilloso, y de los asesinos de preocupaciones más elegantes que existen. El servicio real que proporcionan no es la remuneración monetaria en caso de siniestro, sino la reducción de tus angustias durante el plazo contratado.

Tercera: trabajar de manera concentrada es la mejor terapia contra las elucubraciones. Una ocupación que te llena y que requiere tu concentración funciona mejor que la meditación. Te brinda mayor distracción que cualquier otra cosa.

Si aplicas estas tres estrategias contarás con posibilidades reales de tener una vida más despreocupada, es decir, una buena vida. Entonces quizá puedas sonreír satisfecho, incluso siendo joven o de mediana edad, por esta conclusión tardía de Mark Twain: “Soy un hombre viejo y he conocido grandes y muchos problemas, pero la mayoría de ellos nunca sucedieron”.

30

EL VOLCÁN DE LAS OPINIONES

Por qué vives mejor sin opiniones

¿Debería aumentar el salario mínimo? ¿Debería permitirse la venta de alimentos genéticamente modificados? ¿Es un hecho que el calentamiento global es causado por el humano o se trata solo de una histeria fomentada por políticos verdes? ¿Se deberían de expulsar de Europa a los defensores de la *sharía*? Seguramente ya tienes una respuesta a la mano para cada una de estas preguntas. Como ser interesado en la política, no necesitas pensarlo ni un segundo. Pero en realidad, estas preguntas son demasiado complejas como para resolverlas en un instante. Cada una merece por lo menos una hora de ponderación concentrada; en menos tiempo es difícil elucidar razonablemente cada tema.

Nuestro cerebro es un volcán de opiniones. Lanza opiniones y juicios sin parar. No importa si las preguntas son relevantes o no, si tienen respuesta o no, si son complejas o fáciles de contestar: la mente arroja respuestas como si fueran confeti.

En este proceso cometemos tres errores. El primero es que lanzamos opiniones sobre temas que no nos interesan. Hace poco, en una discusión con amigos, me sorprendí defendiendo con furor un punto de vista acerca de un escándalo de dopaje, a pesar de que el deporte de alto rendimiento no me interesa en lo más mínimo. Puedes abrir cualquier periódico y tu volcán de las emociones empezará a hervir a borbotones. Intenta mantenerlo tapado, tal como yo debí haberlo hecho el otro día.

El segundo error consiste en que diseminamos opiniones respecto a preguntas que no tienen respuesta. ¿Cuándo tendrá lugar el siguiente *crash* bursátil? ¿Existe más de un universo? ¿Qué clima nos tocará el próximo verano? Nadie lo puede saber, ni siquiera los expertos. También en este caso debes cuidarte de las erupciones de

opiniones.

Tercer error: tendemos a dar respuestas precipitadas a preguntas complejas, como las que mencioné al inicio de este capítulo. De los tres errores, este último es el más grave. El psicólogo estadounidense Jonathan Haidt analizó a detalle lo que nos sucede, especialmente en el caso de las preguntas complicadas, en las que tendemos a tomar partido inmediatamente por uno u otro lado. Consultamos a nuestra razón hasta después, para buscar argumentos que defiendan nuestra postura. Esto está relacionado con la llamada *heurística del afecto*. Un afecto es un sentimiento inmediato y unidimensional. Este sentimiento es superficial y se manifiesta únicamente de dos maneras: positiva o negativa, *me gusta* o *no me gusta*. Vemos un rostro: me gusta; oímos hablar sobre un asesinato: no me gusta; sol en fin de semana: me gusta. En muchas situaciones dicho afecto es legítimo, pero no lo es para las preguntas difíciles, cuando lo confundimos con la respuesta correcta. El afecto aparece tan rápido como un rayo y, para justificarlo, revolvemos a toda prisa la mente para encontrar razones afirmativas, ejemplos o anécdotas... y ya nos hemos hecho una opinión. Este es un pésimo procedimiento para cuando se trata de temas complejos.

Las decisiones erróneas a causa de una formación de opiniones rápida pueden ser desastrosas. Sin embargo, hay otra buena razón para detener nuestra incontinencia de juicios. No tener que opinar siempre ayuda a tranquilizar la mente y sentirnos más relajados, un ingrediente importante para la buena vida.

Mi recomendación es que te hagas de un contenedor mental con una etiqueta que diga *demasiado complicado*. Echa ahí todas las preguntas que no te interesen, que no tengan respuesta o que resultan demasiado laboriosas. No tengas miedo: aun así, te quedarás con un puñado diario de temas sobre los que puedes o debes opinar.

El otro día un periodista me preguntó por mi postura política. Los escritores, al parecer, están calificados para responder a todo tipo de cuestiones. Que si estaba yo a favor o en contra de más o menos participación estatal, que si pensaba que un impuesto sobre el consumo sería más justo que el impuesto sobre la renta. Lo miré a los ojos y le respondí: “No lo sé”. Bajó su pluma. En su rostro se dibujó una sonrisa forzada, como si no entendiera esa simple oración.

—¿A qué se refiere con que no lo sabe? —me preguntó.

—Es que no lo he reflexionado a fondo —afirmé.

—¡Pero usted debe de tener alguna opinión al respecto!

—No, no la debo tener. Ese tema se encuentra en mi contenedor de cosas *demasiado complicadas*.

Es tan liberador no tener que opinar sobre todo y todos. Además, la falta de opiniones no es una señal de falta de inteligencia, no debes avergonzarte por ello. Al contrario, es una señal de inteligencia. La falta de opiniones es un activo. El problema de nuestros tiempos no es el exceso de información, sino el exceso de opiniones.

Elige tus temas conscientemente. ¿Por qué dejar que los periodistas, blogueros o tuiteros decidan por ti cuáles son los temas sobre los que tienes que reflexionar? Si no eres empleado de esa gente. Sé extremadamente selectivo y echa todo lo demás al contenedor de *cosas demasiado complicadas*. Abstente cuando te pidan tu opinión acerca de un tema u otro y te asombrarás: el mundo sigue girando, aun sin tus comentarios.

Pero si en algún momento realmente quieres formarte una opinión sobre un tema específico, ¿cuál sería el procedimiento correcto? Resérvate un tiempo. A continuación, escribe con calma sobre ello. La escritura, en general, suele ser la solución óptima para ordenar tus pensamientos. Una idea difusa se aclara en automático en el momento de redactarla. Finalmente, recaba las opiniones de otras personas, de preferencia, que piensen distinto que tú. Cuando ya estés seguro que tu opinión se sostiene, cuestiónala. Sondea tus argumentos, solo así sabrás si son sólidos.

Conclusión: cuantas menos opiniones precipitadas tengas, mejor será tu vida. Me atrevo a decir que el 99% de tus opiniones son superfluas. Apenas el 1% es realmente relevante para tu vida, privada o laboral. Aun cuando se trate de este pequeño círculo de temas, niégate a opinar sobre lo primero que escupe tu volcán. Imagínate que estás invitado a un *talk show* con cinco personas más y que todos tienen una opinión contraria a la tuya. Solo si logras defender tu postura con la misma elocuencia que ellos la suya, te haces merecedor de tu opinión.

31

LA FORTALEZA MENTAL

La rueda de la fortuna

Una mañana del año 523 llamaron a la puerta del erudito Boecio. En aquel entonces, Boecio tenía unos 40 años y era un intelectual exitoso, célebre y tal vez un poco demasiado seguro de sí mismo. Procedía de una familia distinguida y había recibido la mejor educación posible. Bajo el reino de Teodorico el Grande ocupó los cargos más altos en Roma. Boecio gozaba de un matrimonio ejemplar y tenía unos hijos maravillosos. Todos los días se dedicaba a su gran pasión: la traducción de libros del griego al latín (en aquella época, ya casi nadie podía leer a los clásicos en su versión original). La riqueza de Boecio, junto con su reputación, su posición en la sociedad y su fuerza creadora culminaron cuando, como ya se mencionó, llamaron a su puerta aquella mañana. Sin más, fue arrestado. Era sospechoso de haber apoyado una conspiración contra Teodorico. Fue declarado culpable por el tribunal y condenado a muerte en ausencia. Le confiscaron sus bienes, su dinero, su biblioteca, sus casas, sus cuadros y sus hermosas vestimentas. En la cárcel escribió su última obra: *La consolación de la filosofía*. Un año después de la detención y conforme a su jerarquía social, fue ejecutado con la espada. Su tumba se encuentra hoy en la iglesia de San Pietro in Ciel d'Oro en Pavía, a unos cincuenta km al sur de Milán.

La consolación de la filosofía llegó a ser uno de los libros más leídos de la Edad Media, a pesar de que, a diferencia de gran parte de los éxitos editoriales de esa época, no tiene nada que ver con la fe cristiana. ¿De qué trata su libro? Boecio se encuentra en el calabozo, asustado y desesperado, esperando su ejecución. De repente, aparece flotando en el aire una particular y añosa figura femenina: la *filosofía*. Le explica cómo funciona el mundo y —de manera similar a lo que pretende este libro— pone a su disposición una serie de estrategias mentales que le ayudan a encarar su nueva

situación sin escapatoria. A continuación se presentan los consejos de la *filosofía* que son, desde luego, las recomendaciones del mismo Boecio.

Primero: acepta el hecho de que existe algo como el destino. En los tiempos de Boecio, este se solía personificar en la figura de Fortuna. Esta dama mueve constantemente la rueda de la suerte (la *rueda de la Fortuna*), en la que lo más alto y lo más bajo constantemente intercambian sus lugares. Quien quiera entrar al juego y ascender, debe aceptar que luego tendrá que descender de nuevo. Por esta razón no le des demasiada importancia al hecho de que en este momento estés subiendo o bajando. Todo puede girar nuevamente.

Segundo: todo lo que tienes, aprecias y amas es pasajero: tu salud, tu pareja, tus hijos, tus amigos, tu casa, tu patrimonio, tu patria, tu reputación o tu estatus. No aspires a esas cosas con obstinación. Relájate, y alégrate si el destino te las otorga. Sin embargo, debes ser consciente siempre de que estas cosas son efímeras, frágiles y provisionales. Lo mejor sería asumir que todo lo que tienes es un préstamo, y que en cualquier momento te lo pueden quitar. A más tardar, el día de tu muerte.

Tercero: si tú, como Boecio, has perdido mucho o todo, piensa en que lo positivo predominó en tu vida (si no, no te quejarías) y que cualquier dulzura viene mezclada con algo de amargura. No se vale lamentarse.

Cuarto: lo único que no te pueden quitar son tus pensamientos, tus herramientas mentales y la manera en la que interpretas la desdicha, las pérdidas y los fracasos. Podemos llamarle *fortaleza mental*: aquel pedazo de libertad que jamás podrá ser tomado por asalto.

Seguramente, lo dicho hasta aquí lo has escuchado o leído en otra parte, pues ni siquiera para Boecio eran ideas novedosas. Se trata de los principios fundamentales del estoicismo, una antigua y sumamente práctica escuela filosófica antigua y altamente pragmática que surgió en Atenas en el siglo IV a.C, o sea un milenio antes de que naciera Boecio, y que tuvo un renacimiento en Roma dos siglos d.C. Los grandes personajes del estoicismo son Séneca (un multimillonario), Epicteto (un esclavo) y Marco Aurelio (un emperador romano). Es asombroso que hoy el estoicismo siga siendo la única corriente de la filosofía que da respuestas prácticas a preguntas cotidianas de la vida. Si bien las demás ramas y ramificaciones ofrecen temas intelectualmente fascinantes, no ofrecen casi ayuda para resolver los problemas que presenta la vida.

Boecio fue uno de los últimos estoicos antes de que el cristianismo nublara el espíritu europeo y delegara la responsabilidad de la propia vida a una entidad ficticia

(Dios). Tuvieron que pasar mil años para que la niebla se disipara. Pero incluso después del espléndido amanecer de la Ilustración, la ideología estoica vivió en las sombras y, en realidad, hasta el día de hoy sigue siendo información privilegiada. Las ideas estoicas relampaguean esporádicamente, por ejemplo, cuando el sobreviviente del holocausto Viktor Frankl afirma que "la última de las libertades humanas es la capacidad de elegir la propia actitud dentro un conjunto de circunstancias dadas", con lo cual se refiere precisamente a la mencionada fortaleza mental. Cuando uno lee a Primo Levi se asombra de cómo describe estoicamente sus experiencias en el campo de concentración. Además, en el capítulo 27, conocimos al piloto de guerra Stockdale como estoico: siete años fue prisionero de guerra, cuatro de ellos en una celda aislada. Sin embargo, las convicciones de los estoicos nos parecen ajenas actualmente. Cuando hablamos del *destino* no nos referimos a la *rueda de la Fortuna*, sino a las deficiencias del sistema: el desempleo, el hambre, la guerra, la enfermedad, incluso la muerte. En todo caso delegamos la responsabilidad al sistema que —por desgracia y como excepción— nos ha fallado.

Pero este es un pensamiento erróneo; precisamente porque la frecuencia de los golpes del destino ha disminuido (al menos en nuestras latitudes), estas nos afectan emocionalmente con mayor fuerza. A esto hay que agregar que mientras más complejo y conectado esté el mundo, mayor será la probabilidad de que recibamos golpes del destino radicalmente nuevos y totalmente inesperados. En otras palabras, más que nunca vale la pena invertir en herramientas mentales para estar preparados emocionalmente para las pérdidas.

No tienes que ser Boecio, un judío durante el Tercer Reich o un paisano en la guerra civil de Siria para sufrir un golpe del destino. Un linchamiento digital es suficiente para aturdirte, una crisis financiera mundial puede borrar tus ahorros, tu pareja se puede enamorar de un amigo de Facebook y correrte de la casa. Todo eso es grave, pero no mortal. Los golpes más grandes de todas formas ya los sobreviviste: piensa en la improbabilidad de tu concepción, los miles de partos dolorosos que tuvieron que soportar tu madre, tus dos abuelas, las abuelas de tus abuelas, y así sucesivamente (algunas desangrándose en el acto), solo para que tú vieras la luz del día. ¿Y te quejas de que tus acciones ahora valen la mitad?

Conclusión: el mundo consiste en una serie de inquietudes y coincidencias que a veces revolverán tu vida. La felicidad no la encontrarás en tu estatus social, los automóviles caros, tu cuenta bancaria o el éxito social. Puedes perderlo todo de un momento a otro, tal como lo vivió Boecio. La felicidad solo la encontrarás dentro de tu

fortaleza mental. Invierte en ella, no en una colección de Porsches.

32

LA ENVIDIA

Espejito, espejito...

“Cada vez que un amigo tiene éxito, me muero un poco”, admitió el caústico escritor estadounidense Gore Vidal en una entrevista. Con estas palabras resume la emoción que todos sentimos de vez en cuando —aunque no nos guste aceptarlo—, la más inútil, absurda y venenosa posible: la envidia.

No es que sea nuevo el conocimiento sobre el sinsentido de la envidia. Los filósofos griegos ya nos lo habían advertido. También la Biblia ilustra la fuerza destructora de esta sensación en una docena de relatos, la más conocida es la parábola de Caín y Abel. Y *Blancanieves*, ese cuento de hadas criminalista, es una excelente historia sobre la envidia.

También el premio Nobel Bertrand Russell afirmó que la envidia es una de las causas principales de la infelicidad. La envidia tiene un mayor efecto negativo sobre la felicidad que las dolencias físicas o la ruina financiera. La capacidad de saber manejar la envidia es, por lo tanto, fundamental para la buena vida. Si logras controlar esta manía, ya habrás conseguido mucho. Por desgracia, se trata de un programa de la evolución que es difícil de engañar.

La envidia no solo es humana, también es animal. Los estudiosos de los primates Frans de Waal y Sarah Brosnan premiaban a dos monos capuchinos con un pedacito de pepino cada vez que realizaban tareas sencillas. Los animales parecían estar contentos y agradecidos tomaban su recompensa. En una segunda vuelta, los investigadores nuevamente gratificaron a uno de los capuchinos con un pedazo de pepino, mientras que al otro le dieron una uva dulce. Al ver esto, el primer mono arrojó el pepino fuera de su jaula por envidia y se negó a cooperar en los siguientes

experimentos.

Lo interesante de la envidia es que cuanto más nos comparamos con los demás, mayor es el peligro de sentir envidia. Ante todo, la experimentamos hacia los que se nos parecen en cuanto a edad, profesión, entorno y estilo de vida. Los tenistas profesionales se comparan con otros tenistas profesionales; los gerentes, con otros gerentes; los escritores, con escritores. Como no te puedes compara con el Papa, tampoco es factible que lo envidies. Es el mismo caso para Alejandro Magno o para cualquier hombre súper exitoso de la Edad de Piedra. Lo mismo vale para el habitante de un planeta ajeno, un majestuoso tiburón blanco o uno de los árboles gigantes de Redwood. Todos ellos, a pesar de ser seres vivos impresionantes, no sirven como objetos de envidia.

Con esta observación hemos encontrado la solución al problema de la envidia: no te compares con nadie y vivirás una vida libre de ella. De manera estricta, abstente de cualquier comparación. Este es el camino dorado.

Ciertamente es más fácil decirlo que hacerlo, porque en algunos casos es realmente imposible evitar la comparación. Una nueva ley obligó a la Universidad de California a publicar los sueldos de sus investigadores. Todos se podían meter a una página web y revisar cuánto ganaban sus colegas. Los que cobraban menos de la suma promedio ahora se sentían menos felices en el trabajo que antes. En otras palabras: la felicidad fue destruida, gracias a la transparencia.

Un experimento comparativo mucho más extenso y de proporciones gigantescas se da en las redes sociales. Es sabido y comprobado que Facebook cansa y frustra a muchos de sus usuarios. En un estudio, científicos de la Universidad Humboldt de Berlín indagaron las causas de este fenómeno. ¿Cuál fue la razón principal? Seguramente ya lo sospechas: la envidia. Parece obvio, pues Facebook está diseñado para que las personas afines se comparen. Es el lugar ideal para engendrar celos. Mi consejo es que evites las redes sociales a toda costa. La abundancia de estadísticas idiotas (la cantidad de *me gusta*, seguidores, amigos, etc.) genera una propensión a la hipercomparación que nos hace infelices. Y no solo eso: las fotos que suben tus amigos ni siquiera corresponden a su vida real, sino que están cuidadosamente editadas. Por este motivo, rápido tienes la impresión (falsa) de que a ellos les va mejor que a ti.

Nunca antes los humanos se han comparado con tantos otros congéneres. Internet convirtió la envidia en una epidemia moderna. Después de haberte retirado de las redes sociales intenta, por consiguiente, limitar las comparaciones en tu vida

cotidiana. Por ejemplo, podrías evitar las reuniones con tus antiguos compañeros de la escuela, a menos de que seas el número uno en todos los aspectos posibles: ingresos, estatus social, salud y felicidad familiar. Pero si no acudes, ¿cómo vas a saber si este es el caso? Por eso ni siquiera deberías ir.

Para vivir elige un lugar, una ciudad y un barrio en los que pertenezcas a la clase *alta local*. Lo mismo se aplica para tu grupo de pares. Si no eres adinerado, no te afilies a un Club Rotario, cuyos miembros en su mayoría son millonarios. Tal vez te vaya mejor con los bomberos voluntarios, sin mencionar que además estarías haciendo algo útil.

Sobre todo, debes tener cuidado en lo que concierne a la ilusión de enfoque que conocimos en el capítulo 11. Supongamos que envidias a tu vecino por un resplandeciente Porsche 911 Turbo plateado que se compró con un dinero que heredó. Desde la ventana de tu sala logras distinguir el vehículo nuevo, el *gatito plateado* —como le dice cariñosamente tu vecino—, decentemente estacionado. Cada vez que lo escuchas subir las revoluciones del motor sientes una pequeña punzada en el corazón. Esto sucede únicamente porque has enfocado mal. Cuando comparas la vida de tu vecino con la tuya, de forma automática te concentras en los aspectos diferentes: ves su Porsche en relación con tu VW Golf. De este modo sobrevaloras la importancia del automóvil para la felicidad en la vida. Crees que tu vecino es mucho más feliz que tú, a pesar de que el automóvil contribuya muy poco (si acaso algo) a la felicidad. Si eres consciente de esta ilusión de enfoque, es más fácil sacarle el aguijón a la envidia. Todos esos aspectos por los que envidias a los demás son mucho menos importantes de lo que piensas.

Si nada de esto te funciona y de repente sientes que dentro de ti empieza a arder una vez más la llama de la envidia, aférrate a la manguera de emergencia contra los celos: selecciona los elementos negativos de la vida de quien envidias e imagínate cómo sufre a causa de estos defectos. Te sentirás mejor en un abrir y cerrar de ojos. Debo admitir que no se trata de la solución más noble. Trata de recurrir a ella solo en casos de emergencia.

En el caso de que tú mismo tengas una vida altamente envidiable, procura ser modesto. Minimizarás así el sufrimiento del mundo, ya que librarás a algunas personas de la enfermedad de la envidia. La humildad es tu aportación al bien común. Como dice un dicho: “El mayor desafío después del éxito es callarse la boca al respecto”. Si quieres estar orgulloso de algo, que sea por lograr *eso*.

Conclusión: siempre habrá alguien de entre tus vecinos, amigo, o colegas a quien

le va aun mejor que a ti. Acéptalo. Mientras más rápido elimines la envidia de tu repertorio de emociones, mejor.

33

LA PREVENCIÓN

Evita problemas antes de tener que resolverlos

Antes de leer este capítulo, tómate unos momentos para contestar esta preguntar: ¿qué es la sabiduría?

Quizá te vengan a la mente imágenes de hombres y mujeres ancianos, supuestos sabios, personas que han acumulado un sinfín de experiencias. Tal vez pienses en algunos profesores cuyos libros alcanzan a llenar una pequeña biblioteca. O te imaginas a la gente sencilla que vive conectada con la naturaleza: un habitante de los Alpes suizos o un simple pescador en el delta del Amazonas. O te acuerdas de esta figura: el ermitaño, con las piernas cruzadas, que medita en la cima de una montaña.

Basta de fantasías y regresemos a la pregunta: ¿qué es la sabiduría? Quien aparece en un concurso de televisión y es capaz de nombrar a todos los ganadores del Festival de la Canción de Eurovisión y sus respectivos signos zodiacales puede ser una persona sabia, pero probablemente no lo sea, porque si lo fuera, no hubiera alimentado su cerebro con tantas imbecilidades. Incluso quien se encuentra dentro de su círculo de competencia (capítulo 14), lo cual ya requiere conocimientos especiales, no es necesariamente sabio. Esto quiere decir que la sabiduría no es idéntica a la acumulación de conocimientos.

La sabiduría es una capacidad *práctica*; es un criterio para medir la destreza con la que navegamos por la vida. Quien haya comprendido que la mayoría de los problemas son más fáciles de evitar que de resolver entenderá esta simple definición: *la sabiduría es prevención*.

En efecto, la vida es complicada. De todos lados te llueven los problemas. El azar abre zanjas delante de ti y te coloca barricadas en medio de tu camino de vida. Esto no lo podrás modificar. En cambio, si sospechas dónde te acechan los peligros, puedes

comenzar a prevenirlos y evitar algunos obstáculos. Einstein lo definió de la siguiente manera: “Una persona inteligente resuelve un problema. Una persona sabia lo evita”.

La dificultad es: evitar no es *sexy*. Pensemos en dos películas con dos tramas distintas: la A y la B. En la película A, un barco choca contra un *iceberg* y se hunde. De manera ejemplar, desinteresada, incluso desgarradora, el capitán salva a todos los pasajeros de morir ahogados. Es el último en abandonar la nave y subirse al bote salvavidas unos pocos segundos antes de que la espuma salvaje de las olas se trague al buque. En la película B, el capitán circunnavega el *iceberg* con una considerable distancia. ¿Cuál película verías en el cine? Evidentemente la A. Pero ¿cuál situación preferirías siendo pasajero del buque? Igual de obvio: la B.

Supongamos que el ejemplo fuera real. ¿Qué pasaría después? El capitán A será invitado a *talk shows*, le ofrecerán un jugoso contrato para escribir un libro, dejará su trabajo como capitán y se dedicará a dar conferencias motivacionales muy bien pagadas para clientes o reuniones de personal de grandes empresas. A una calle en su ciudad natal la bautizarán con su nombre, y sus hijos, por primera vez en su vida, estarán algo orgullosos de su viejo. El capitán B, en cambio, seguirá esquivando obstáculos en el mar muchos años más hasta jubilarse, fiel a la máxima de Charlie Munger: “Si delante de mí aparece un remolino peligroso, lo rodeo, *no* con seis metros de distancia, sino con doscientos”. Aunque B haya demostrado ser el mejor capitán, es a A al que ovacionan. Esto se debe a que los éxitos cosechados por medio de la prevención (es decir, los fracasos evitados) son invisibles para el mundo exterior.

Para los medios de comunicación no existe nada mejor que los gestores de cambio, los llamados *turnaround manager*. Eso está bien y es justo; sin embargo, se deberían celebrar aún más a aquellos gerentes que desde un principio lograron evitar que una empresa se convirtiera en un caso que requiere una *turnaround management* [gestión para la reversión de una crisis]. Pero como los éxitos de prevención no son visibles desde afuera, los méritos se escapan del radar de los medios. En realidad, las únicas personas que saben cuán sabiamente actuó el gerente en cada caso es él mismo y su equipo, y esto solo hasta cierto grado.

Así sobrevaloramos sistemáticamente la importancia de los generales exitosos, las mujeres poderosas de la política, los cirujanos de emergencias o las terapeutas. Al mismo tiempo, subestimamos el papel que hacen las personas que colaboran para que la sociedad, o bien el individuo, no se vean afectados por alguna catástrofe. Estos son los verdaderos héroes, los auténticos sabios: los médicos familiares competentes, las buenas maestras, los legisladores sensatos o los diplomáticos astutos.

¿Y qué hay de tu propia vida? Aunque no lo creas, por lo menos la mitad de los éxitos que has conseguido han sido éxitos de prevención. Naturalmente, has metido la pata, como todos nosotros. Pero predominan las veces que te *abstuviste* de hacer una tontería. Piensa en todos esos peligros que, sabiamente, has esquivado, en lo que concierne a tu salud, tu carrera, el dinero o la vida en pareja.

La prevención no es un asunto trivial. En su libro *The Most Important Thing*, el gestor de fondos de cobertura estadounidense Howard Marks relata la siguiente anécdota sobre un apostador: "Un día, este hombre se enteró de que iba a haber una carrera de caballos con un solo caballo, así que apostó todo su dinero a la victoria de este caballo. ¡Una apuesta infalible! Después de haber recorrido la primera mitad del circuito, el caballo saltó la valla y huyó". A este error lo llamó Henry Kissinger *lack of imagination* (falta de imaginación). La prevención no solo requiere conocimientos, sino también fantasía. Y esta, de nuevo, muchas veces, lamentablemente, se malinterpreta. Mucha gente cree que la fantasía es algo que pasa cuando dejas fluir tus pensamientos mientras bebes una copa de vino. Desafortunadamente, en estos momentos solo se crean ideas que ya fueron pensadas antes. La fantasía es obligarte a pensar las cosas hasta el final, con todas sus posibilidades y consecuencias, hasta el punto de extraerle a tu imaginación la última gota. Sí, la fantasía es trabajosa.

Especialmente agotadora —podrías pensar ahora— cuando se trata de peligros inminentes. ¿Realmente es necesario reflexionar siempre sobre posibles catástrofes? ¿No causa depresión? La experiencia dice: no. Charlie Munger afirma: "A lo largo de toda mi vida me he imaginado todo tipo de dificultades... No me sentí infeliz en absoluto al anticipar los problemas y estar preparado para cuando realmente se presentaran".

Sugerencia: piensa de manera intensiva una vez a la semana, durante 15 minutos, en los posibles riesgos catastróficos de tu vida. Luego olvida el tema y vive feliz y despreocupado el resto de la semana. En concreto, durante estos 15 minutos realizarás el llamado *pre mortem.* Por ejemplo, imagínate que tu matrimonio ha fracasado, que de pronto estás en bancarrota o que sufriste un ataque cardíaco. Ahora debes analizar, en retrospectiva, cómo fue posible dicha catástrofe (imaginada), hasta dar con sus causas fundamentales. En un último paso, intenta eliminar las razones para que no suceda el caso en la realidad.

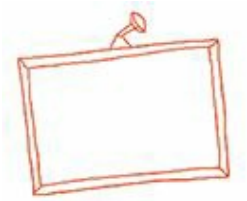
Evidentemente, aunque lleves a cabo este ejercicio de manera regular y cuidadosa, se te escaparán algunos peligros y tomarás decisiones equivocadas. Estas catástrofes inevitables pueden ser mitigadas si enfrentas la realidad y empiezas a resolver los

problemas inmediatamente. Para todos los asuntos previsibles, sin embargo, vale decir: es más fácil evitar las dificultades que solucionarlas. La sabiduría es prevención. Puesto que es invisible, por desgracia no la podrás presumir, pero no importa: de todos modos, sabes perfectamente que una actitud fanfarrona no llevará a una buena vida.

34

LA DEFENSA MENTAL CONTRA CATÁSTROFES

Por qué la situación mundial
no es tu responsabilidad



En Siria, aviones de guerra realizan bombardeos selectivos contra hospitales y convoyes de ayuda. Esbirros del Estado Islámico decapitan a sus prisioneros frente a las cámaras. Las bandas de traficantes de personas en Libia esclavizan a hombres, mujeres y niños y, cuando estos ya no dan más de sí, los meten en botes en el mar Mediterráneo, donde la mitad se ahoga. En África Oriental, una hambruna tras otra arrebata la vida a millones. Bebés en todo el mundo nacen con sida y viven una vida corta y dura. Detrás de innumerables puertas en todos los países gobierna la violencia doméstica. El mundo está lleno de atrocidades. Y aquí estás, leyendo un libro sobre la buena vida. ¿Cómo encajan estas dos cosas?

Quien tiene un mínimo de empatía reacciona con indignación frente a las catástrofes. Los menos, sin embargo, saben cómo manejar su indignación. Cada historia es un grito de auxilio. Cómo quisiéramos viajar en este momento a Etiopía con un tanque lleno de agua para dar de beber personalmente a los sedientos. Pero un instante después, te acuerdas de que los niños no han hecho su tarea, que debes descalcificar el cabezal de la regadera y que se terminó la mantequilla.

Aun así, nos afecta la injusticia del mundo. Necesitamos una estrategia personal, es decir, tácticas mentales para lidiar con los desastres del mundo sin que perdamos nuestro equilibrio interior. A continuación, cinco recomendaciones.

Primera: tú en persona no vas a lograr mucho, a menos que seas el emperador Augusto, Carlomagno o John F. Kennedy. Debes ser muy consciente de eso. La

mayoría de las catástrofes causadas por el humano (los conflictos, las guerras o el terrorismo) son mucho más complejas de lo que aparentan. Por esta misma razón es imposible predecir qué rumbo van a tomar. Y por eso siempre duran más de lo pronosticado. No necesitas un doctorado en liderazgo y gestión militar para comprender que la mayor parte de los focos de tensiones no se solucionarán por la vía militar. La vida de casi todos los habitantes de Libia e Irak era mejor antes de la bienintencionada intervención de los países occidentales, un efecto secundario no intencionado. Incluso siendo el presidente de los Estados Unidos y teniendo la mejor plantilla de asesores imaginable, en la mayoría de los casos sobreestimarías tus capacidades, te equivocarías y te quemarías los dedos. No por falta de empatía, armamento o inteligencia, sino por la desbordante complejidad de los conflictos. Incluso una organización como el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), cuya declarada misión es "mejorar el estado del mundo", ha fracasado en este cometido hasta ahora. Si bien ha establecido excelentes relaciones con los ricos y poderosos del mundo, el WEF realmente no ha logrado cambiar nada. Por lo tanto, no te sobreestimes. Tú solo no podrás solucionar la catástrofe XYZ. Y cuando creas haber encontrado la solución definitiva para el fin de una guerra, piénsalo de nuevo. Existe una gran posibilidad de que las personas que se dedican a este asunto de manera profesional, hayan tenido buenas razones para desechar tu solución hace tiempo.

Segunda: si quieres cooperar para que disminuyan los problemas de nuestro planeta, dona dinero. Y únicamente dinero. Nada de tiempo, solo dinero. No viajes a las regiones en crisis a menos que seas médica de urgencias, desactivador de bombas o diplomática. Mucha gente se deja engañar por la *volunteer's fallacy* [falacia del voluntario]: cree que el trabajo de voluntario es útil. En realidad, este destruye el valor. Lo más sensato que puedes hacer es invertir tiempo en tu círculo de competencia (capítulo 14), porque es ahí donde generas mayor valor a diario. Si instalas bombas de agua en el Sahara, haces un trabajo que los excavadores de pozos locales pueden hacer por una fracción de los costos. Además, les estás quitando el empleo. Supongamos que puedas excavar un pozo al día. Si, en cambio, durante un día ejerces tu profesión y donas el dinero ganado a los excavadores de pozos locales, al final del día habrá cien pozos nuevos. Claro, el trabajo voluntario te hace sentir bien, pero no debería tratarse de eso. Esta sensación placentera del buen samaritano es una trampa mental. Los excepcionales especialistas que trabajan *in situ* (Médicos Sin Fronteras, la Cruz Roja, Unicef, etc.) podrán invertir tu dinero con un mayor grado de eficiencia que tú. Por eso, trabaja duro y entrega el dinero en las manos de los

expertos.

Tercera: reduce tu consumo de noticias de forma drástica, sobre todo si se trata de crisis humanitarias. Consumir imágenes de catástrofes frente al televisor y deshacerte en empatía por las víctimas no le sirve a nadie, ni a las víctimas ni a ti mismo. El acto de *interesarse* por las crisis mundiales no es más que voyerismo. Mientras te estás *informando,* puedes sentir cómo se apodera de ti una sensación de humanidad, pero realmente estás engañándote y también a las víctimas. Para entender realmente un conflicto, una guerra o una catástrofe, lo mejor es leer un libro, aunque se publique con un año de retraso. De todas formas, no podrás cambiar nada en ese drama (exceptuando las donaciones).

Cuarta: puedes partir del supuesto de que el universo está lleno de vida y que existen innumerables planetas en los que también se propagan el sufrimiento, las catástrofes y las penas. Esta consideración te ayudará a tomar distancia. En otras palabras: el mal está presente siempre y en todos lados, es universal y no es posible erradicarlo. Dado que tus recursos personales son limitados, es necesario enfocarse. Selecciona dos o tres organizaciones y dona generosamente. Las demás bestialidades —en tu ciudad, tu país, en este planeta o en otras estrellas— las vas a tener que aceptar estoicamente.

Quinta: la situación mundial no es tu responsabilidad. Eso puede sonar duro y antipático, pero corresponde a la verdad. El premio Nobel Richard Feynman adoptó esa idea de John von Neumann, el genial matemático y padre de la informática: "John von Neumann me dio una idea muy interesante: tú no eres responsable del mundo en el que te encuentras. Por eso desarrollé para mi una especie de irresponsabilidad social. Esta me ha hecho feliz desde entonces". A lo que se refiere Feynman con *irresponsabilidad social* es: no te sientas mal si te concentras en tu trabajo en vez de construir hospitales en África. No hay razón para sentirse culpable cuando casualmente te va mejor que a una víctima de un bombardeo en Alepo: de manera análoga, podría darse el caso contrario. Dedícate a llevar una vida honrada y productiva y no seas un monstruo. Con esto ya contribuyes bastante a la construcción de un mundo mejor.

Conclusión: hazte de una estrategia que te permita asimilar las penas de este mundo. No tienen que ser las estrategias aquí mencionadas, pero es preciso que cuentes con una. Si no se te complicará mucho vivir la vida. Estarás dividido entre todo lo que todavía debería hacerse, te sentirás culpable y, con esta carga, al final de todos modos no habrás logrado nada.

35

LA TRAMPA DE LA ATENCIÓN

Sobre el manejo de tu recurso más valioso

Te encuentras en un restaurante. Dejas vagar la mirada por la carta y ves que puedes elegir entre un *menú de degustación sorpresa* o una serie de platillos seleccionados *à la carte*. Rápido te das cuenta de que cualquier combinación individual de entrada y plato fuerte te saldría más cara que el menú de degustación, que aparte incluye algunas copas de vino, de modo que decides pedirlo. "Excelente elección", declara la mesera con una sonrisa, "es lo que más se pide".

A continuación, empiezan a servirte un plato tras otro: *amuse bouche*, cuatro tipos diferentes de *foie gras*, trucha escabechada con espárragos, *savarin* de cacao con fresas, venado, una selección de quesos con mostaza de higo, ravioles con requesón al ajo silvestre, en medio un sorbete de limón, sigue una pechuga de pato, ñoquis de berenjenas y mollejas... un sinfín de comida, junto con una selección de vinos más bien aleatoria. Después de unos veinte platos, al fin pides la cuenta. Nunca antes habías comido tanto y tan revuelto, y jamás en tu vida te habías sentido tan mal.

Ahora corte y vayamos a una cena que realmente tuvo lugar, más tradicional en lo culinario pero de primera categoría en cuanto a los invitados: puros multimillonarios, entre ellos Warren Buffett y Bill Gates. Gates padre preguntó a los asistentes: "¿Cuál fue el factor decisivo en sus vidas que les posibilitó llegar al punto en el que se encuentran?". Buffett contestó: *"Focus"*, y Gates dijo lo mismo. Aparentemente, ese *focus* —que puede traducirse al español como *enfoque* o sencillamente *atención*— juega un papel importante. También en tu vida personal es de suma importancia definir en qué fijas tu atención. Así, resulta aún más extraño que en vez de emplear nuestra atención *à la carte*, desde la mañana hasta la noche nos atiborremos con un *menú de informaciones sorpresa* preparado por otras personas: correos electrónicos,

actualizaciones de estado de Facebook, mensajes de texto, tuits, alertas de noticias, comunicados de todo el mundo, hipervínculos en documentos, videoclips en páginas web y en pantallas que nos rodean hasta donde alcanza la vista; en aeropuertos, estaciones de tren o tranvías. Todos compiten entre ellos por ganar nuestra atención. De manera ininterrumpida, nos entretienen con historias en parte banales y en parte cautivantes. Nos sugieren cosas, nos cortejan y nos adulan. De modo que nos sentimos un poco como reyes. En realidad nos deberíamos sentir como esclavos.

Todas estas ofertas no son regalos sino robos; no son ganancias sino pérdidas, y no son obsequios sino extracciones. Una publicación en Instagram, por bonita que sea, es una extracción. Una comunicación urgente es una extracción. Un correo electrónico es (en la mayoría de los casos) una extracción. Al momento de reaccionar frente a ellos, debemos pagar algo, sea con atención, tiempo o incluso dinero.

La atención, el tiempo y el dinero son nuestros tres recursos más importantes. El tiempo y el dinero los conocemos bastante bien. Incluso existe una ciencia que se ocupa de estos dos temas, en la que se denominan *trabajo* y *capital*. La atención, sin embargo, casi no la entendemos, a pesar de que hoy en día sea el más valioso de estos tres recursos; el más importante con respecto a nuestro éxito y nuestra felicidad. Desafortunadamente, cometemos errores sistemáticos a la hora de administrarla. A continuación, una lista de recomendaciones para evitarlos.

Primera: no confundas nuevo con relevante. Cualquier novedad —sea un producto, una opinión o una noticia— quiere ser vista. Cuanto más ruidoso es el mundo, más escandalosas deben ser las novedades para poder ser escuchadas. No te tomes en serio este ruido. La mayoría de lo que es elogiado como revolucionario es irrelevante. Creemos que la actualidad ruidosa corresponde a la realidad, pero no es así.

Segunda: evita tecnologías o contenidos *gratuitos.* Siempre, por definición, se trata de trampas financiadas por medios de la publicidad para captar tu atención. ¿Por qué caerías en una trampa de manera voluntaria?

Tercera: toma distancia de todo lo que tenga que ver con la multimedia. Las imágenes, las imágenes en movimiento y —en el futuro— la realidad virtual aceleran tus emociones más allá de la velocidad segura, hecho que, como lo demuestran los estudios, afecta la calidad de tus decisiones. Mejor consume información de fuentes escritas, a saber, de documentos con la menor cantidad posible de hipervínculos, de preferencia libros.

Cuarta: toma conciencia de que la atención no puede dividirse. En esto radica la diferencia entre el tiempo y el dinero. La atención que dedicas a la aplicación de

Facebook en tu celular es la que le quitas a la persona que está sentada frente a ti.

Quinta: actúa a partir de una posición de fortaleza, no de debilidad. Si te llevan cosas que no has pedido, automáticamente te colocas en una posición de debilidad. ¿Por qué dejas que los publicistas, periodistas o un amigo tuyo de Facebook decidan hacia dónde diriges tu atención? Probablemente la publicidad de Porsche, el artículo sobre el más reciente tuit de Trump o el video con los perritos chistosos no es lo que te hará progresar ni ser más feliz. Ya desde hace 2 000 años —y sin tener una cuenta de Instagram— el filósofo Epicteto decía: "Si alguno entregara tu cuerpo a la discreción del primero que llegara, te indignarías sin duda; pero no te avergüenzas de abandonar tu alma, permitiendo al primero que llega y te llena de injurias que la turbe y la aflija a su gusto".

Por desgracia, la evolución programó nuestro cerebro para que reaccione inmediatamente frente a los cambios más mínimos: una araña aquí, una serpiente allá. En tiempos remotos, tal irritabilidad aseguraba la supervivencia. Ahora, sin embargo, nos dificulta soportar el constante bombardeo de estímulos modernos. No nacemos con el conocimiento necesario para poder manejar los medios actuales. Y no los adquirirás simplemente navegando por internet. Por eso, según el legendario periodista tecnológico Kevin Kelly, debemos aprender conscientemente cómo manejar la tecnología de la información. ¿Cómo aprendiste a leer y a escribir? ¿Conviviendo un poco con gente que sabían leer y escribir? No. Pasaste años en los que entrenaste estas capacidades de manera consciente. Ahora requieres un entrenamiento intensivo parecido para aprender a manejar la información, internet y las noticias. La atención es algo que se tiene que aprender.

Otro aspecto: atención y felicidad. ¿Qué tiene que ver la una con la otra? Todo. "La manera en que diriges tu atención define tu felicidad", escribe el psicólogo Paul Dolan. Los sucesos (positivos o negativos) de la vida en sí mismos, tienen un impacto nulo, leve o muy grande, dependiendo del grado de atención que les dediques.

Conclusión: vives siempre en el lugar en el que está fijada tu atención, sin importar dónde se encuentren los átomos de tu cuerpo. Cada momento se presenta solo una vez. Quien sabe dirigir conscientemente su atención saca más de la vida. Sé crítico, riguroso y cuidadoso en cuanto al consumo de información, así como eres crítico, riguroso y cuidadoso con tu alimentación o los medicamentos que tomas.

36

LEER MENOS, PERO POR PRINCIPIO DOS VECES

Leemos mal

Un boleto de los Ferrocarriles Federales Suizos [SBB por sus siglas en alemán] válido para varios viajes tiene seis casillas. Antes de cada viaje, hay que introducrlo en una máquina de color naranja que imprime la fecha y la hora y le arranca al boleto una minúscula esquina del borde izquierdo. Cuando las seis casillas están impresas, la tarjeta ya no es válida.

Ahora, imagínate que tuvieras una tarjeta para leer libros con cincuenta casillas. Mismo sistema: antes de poder leer un libro, debes validar una de las casiillas. Sin embargo, a diferencia del boleto de los SBB, esta tarjeta para lecturas será la única en tu vida. Será imposible conseguir una nueva. Cuando todas las casillas estén selladas, no podrás hojear otro libro en tu vida, y aunque es posible viajar sin haber pagado boleto, te será imposible leer más libros. Cincuenta ejemplares para toda una vida no es ningún problema para muchas personas; para ti como lector del presente libro, seguramente es una idea terrorífica. ¿Cómo es posible vivir de un modo más o menos civilizado con tan pocos libros?

Mi biblioteca privada tiene 3 000 ejemplares, de los cuales he leído aproximadamente una tercera parte; otra comprende los que he empezado, y otra, los que no he abierto. Regularmente llegan libros nuevos, y cada año hago limpieza y tiro los viejos. Tres mil libros es una cantidad modesta para una biblioteca, en comparación, por ejemplo, con la del difunto Umberto Eco (30 000 libros). Aun así, en la mayoría de los casos solo recuerdo vagamente el contenido. Cuando dejo vagar la mirada sobre los lomos, aparecen ideas como retazos de nubes que se funden con sensaciones indefinidas; aquí y allá se asoma una escena solitaria, y a veces pasa

flotando una oración como un bote de remos perdido en la niebla silenciosa. Pocas veces soy capaz de hacer un resumen compacto. Con algunos libros me pasa que ni siquiera estoy seguro de haberlos leído alguna vez. En ese caso, tengo que abrirlos para buscar hojas arrugadas o notas en los márgenes. En esos momentos no sé qué me avergüenza más: mi memoria llena de agujeros o la evidente falta de impacto de muchos títulos. Lo que me consuela saber es que a muchos de mis amigos les pasa lo mismo. Y no solo en lo que concierne a los libros, sino también en el caso de ensayos, reportajes, análisis y textos de todo tipo que antes leía con entusiasmo. Poco es lo que se graba, miserablemente poco.

¿Cuál es el sentido de una lectura si casi todo el contenido se esfuma? No cabe duda, por supuesto, de que también cuenta la experiencia momentánea de la lectura. Pero de igual manera vale la experiencia momentánea de una *crème brûlée*, pero de ella nadie espera que forme el carácter de quien la ingiere. ¿Por qué razón se nos graba tan poco de nuestras lecturas?

Sucede que leemos mal. Lo hacemos de manera muy poco selectiva y con muy poco cuidado. Damos rienda suelta a nuestra atención, como si fuera un perro que nos sigue en la calle y al que dejamos que siga vagabundeando en vez de entrenarlo para conseguir una buena presa. Malgastamos nuestro recurso más valioso en cosas que no se lo merecen.

Hoy, mi forma de leer es distinta a la que tenía hace pocos años. Si bien le dedico el mismo tiempo que antes, ahora leo menos, pero elijo mejores libros y los leo dos veces. Me he vuelto radicalmente selectivo. Cada obra merece un máximo de diez minutos de mi tiempo para pronunciar mi sentencia: leer o no leer. La imagen del boleto de las múltiples casillas me afirma en mi radicalidad. Me pregunto si realmente vale la pena sacrificar una de las casillas de mi tarjeta por el libro que tengo en mis manos. Son los menos. Los que valen la pena, esos los leo dos veces, y seguidas. Por principio.

¿Leer dos veces el mismo libro? ¿Por qué no? Con la música estamos acostumbrados a escuchar varias veces la misma canción, y quien toca un instrumento sabe que una partitura no se domina después de haberla tocado solo una vez, leyendo las notas de la hoja, sino que es necesario dedicarle muchas repeticiones con total concentración antes de pasar apresuradamente a la siguiente pieza. ¿Por qué esto no debería ser válido también para los libros?

La transcendencia de una segunda lectura no equivale al doble del efecto que produjo la primera, sino que va mucho más allá. Según mi experiencia, calculo que la

eficiencia es diez veces mayor. Si tras una primera lectura recuerdas un 3% del contenido, aumenta a un 30% con la segunda.

Siempre me sorprende cuánto se absorbe durante una lectura lenta y concentrada. Es impresionante cuántos detalles nuevos se descubren en la segunda vuelta y cómo se expande la comprensión debido a esta forma cuidadosa de leer. Cuando Dostoievski contempló *El cuerpo de Cristo muerto en la tumba* de Holbein en el Museo de Arte de Basilea en 1867, quedó a tal grado cautivado que su esposa tuvo que despegarlo por la fuerza después de media hora. Dos años después fue capaz de reconstruir esa pintura en su novela *El idiota*, con detalles casi fotográficos. ¿Habría tenido el mismo efecto una instantánea sacada con el iPhone?

No lo creo. Esta inmersión en el cuadro era necesaria para que el gran novelista pudiera sacarle provecho. Sumergirse es aquí el concepto clave. *Sumergirse*, precisamente lo contrario de *surfear*.

A continuación, algunas precisiones: la eficiencia —suena muy técnico—. ¿Se puede juzgar a los libros bajo este criterio? Sí, esta forma de lectura está orientada a la utilidad y es poco romántica. Ahórrate lo romántico para otras actividades. Si un libro no deja huellas en tu cerebro —porque es malo o porque lo leíste mal—, me parece una pérdida de tiempo. La naturaleza de un libro no se puede comparar con la de una *crème brûlée*, un sobrevuelo por los Alpes o el sexo.

En segundo lugar, hay que aclarar que las novelas policíacas y las de suspenso están excluidas de la tarjeta de lectura, ya que con pocas excepciones se prestan a ser leídas dos veces. ¿A quién le interesa encontrarse con un asesino ya conocido?

Tercero: debes decidir cuántas casillas debe tener tu tarjeta de lectura personal. Yo me limité a cien para los siguientes diez años. Esto equivale a un promedio de diez libros por año, lo que es criminalmente poco para un escritor. Pero, como ya mencioné, leo estos libros dos, en ocasiones hasta tres veces, gozando de ellos al máximo y con una eficiencia diez veces mayor.

Cuarto: si aún eres joven, digamos que estás en el primer tercio de tu vida como lector activo, deberías devorar la mayor cantidad de libros posible: novelas, cuentos, poesía, libros de divulgación de cualquier tipo, todo revuelto y sin tomar en cuenta la calidad del texto. Atibórrate de lecturas. ¿Por qué? Esto está relacionado con la optimización matemática llamada el *problema de la secretaria* (capítulo 48). En la formulación clásica, se trata de encontrar la mejor candidata entre un número determinado de aspirantes. La solución consiste en obtener una idea representativa de la distribución básica entrevistando al primer 37% de las aspirantes, pero

rechazándolas. Por medio de la lectura caótica o, para emplear los términos de la estadística, con todas estas pruebas aleatorias durante el primer tercio de tu vida de lector, tendrás una idea general de la distribución básica literaria. De este modo afinas tu capacidad de juicio, la que más adelante te permitirá ser radicalmente selectivo. Por esta razón, no pienses en la tarjeta de lectura hasta que tengas aproximadamente 30 años. A partir de ese momento, sin embargo, atente a ella de manera rigurosa. De todos modos, después de los 30 la vida es demasiado corta como para leer malos libros.

37

LA TRAMPA DEL DOGMA

Por qué los ideólogos se hacen la vida demasiado fácil

¿Cómo funciona una cremallera? Evalúa tu conocimiento en una escala de 0 (ni idea) a 10 (lo sé perfectamente) y apunta el valor obtenido. Ahora, haz un boceto en una hoja de cómo funciona realmente un cierre. Además, agrega algunas notas sobre cómo explicarías el mecanismo exacto a alguien que nunca antes en su vida ha visto uno. Tómate un minuto o dos para completarlo. ¿Listo? Ahora vuelve a evaluar tus conocimientos acerca de la cremallera, nuevamente aplicando un valor entre 0 y 10.

Los investigadores Leonid Rozenblit y Frank Keil de la Universidad de Yale confrontaron a cientos de personas con preguntas igual de sencillas: ¿cómo funciona un inodoro?, ¿ cómo funciona una pila? El resultado siempre fue el mismo: creemos que entendemos algo bastante bien hasta que nos vemos obligados a explicarlo. Es entonces cuando nos damos cuenta de cuán incompleto es en realidad nuestro conocimiento al respecto. Probablemente tuviste la misma experiencia. Estabas convencido de saber más de lo que realmente sabes. Esto es lo que llamamos la *ilusión del conocimiento*.

Si fallamos con cosas tan sencillas como la cremallera o el inodoro, ¿qué tan ignorantes seremos cuando se trata de los temas realmente importantes? Preguntas como ¿cuánta inmigración es provechosa para una sociedad a largo plazo? O ¿debería permitirse la terapia génica? ¿La posesión privada de armas lleva a una sociedad más segura?

Por supuesto, también en el caso de estas preguntas —y lo que es curioso, *especialmente* en el caso de estas preguntas— lanzamos respuestas como balas. Pero

seamos sinceros: no hemos reflexionado sobre estos asuntos, ni siquiera hemos empezado a entenderlos. Las cuestiones sociales son mucho más complejas que cremalleras, inodoros o pilas. ¿Por qué? Porque una intervención en las estructuras sociales conlleva consecuencias mucho más amplias que el simple acto de jalarle al WC. No basta considerar la primera ola de repercusiones; debemos evaluar las repercusiones de las repercusiones de las repercusiones. Necesitaríamos días, semanas y hasta meses para pensar en cada eslabón de esta cadena de consecuencias. ¿Y quién tiene el tiempo y las ganas suficientes para hacerlo?

Por eso preferimos los atajos cómodos. En este aspecto ocurre algo extraño: en vez de leer libros que traten el tema o consultar a los expertos, adoptamos la opinión defendida por nuestro grupo de referencia. Este puede ser un partido político, personas que ejercen la misma profesión, una clase social, un club deportivo o una pandilla callejera. Nuestros conocimientos ni por asomo son tan objetivos como quisiéramos. Se trata más bien de un *conocimiento de grupo*, como lo denominaron Steven Sloman y Philip Fernbach en su libro *The Knowledge Illusion* [La ilusión del conocimiento]. Por desgracia, no somos los pensadores independientes que creemos ser. Manejamos las opiniones casi igual que a nuestra ropa: usamos lo que de momento está de moda o, más específicamente, lo que lleva nuestro grupo de referencia.

Este comportamiento se vuelve desastroso cuando las *opiniones del partido* ya no se limitan a temas específicos, sino que constituyen toda una cosmovisión. En este caso se habla de ideologías. Estas son opiniones del partido a la décima potencia, y ofrecen ideas en bultos, por así decirlo.

Las ideologías son altamente peligrosas. Tienen un efecto sobre nuestro cerebro comparable al de la corriente de alto voltaje: producen una serie de actos irreflexivos y queman todos los fusibles. Un ejemplo son los jóvenes europeos que terminando la escuela le juran lealtad al Estado Islámico y luchan por que se implante nuevamente la doctrina medieval del islam.

Evita a toda costa cualquier ideología o dogma, especialmente si sientes que te atraen. Ten por seguro que las ideologías son erróneas, pues contraen tu visión del mundo y te inducen a tomar decisiones miserables. No conozco ni un solo dogmático que tenga una más o menos buena vida.

Hasta aquí vamos bien. El problema es que muchas personas no son conscientes de que están cayendo en una ideología. ¿Cómo reconocer una ideología? Se definen por tres banderines rojos: las ideologías saben explicarlo todo, son irrefutables y difusas.

El ejemplo perfecto para una ideología irrefutable que ofrece una explicación para todo es el marxismo. En cuanto aumenta la concentración de las fortunas de una sociedad, cualquier partidario inmediatamente verá en ello la raíz del mal del capitalismo, tal como lo describió Marx. En cambio, en cuanto disminuye la desigualdad, los partidarios lo explican inmediatamente como el desarrollo de la historia que se acerca a una sociedad sin clases, tal como lo predijo Marx.

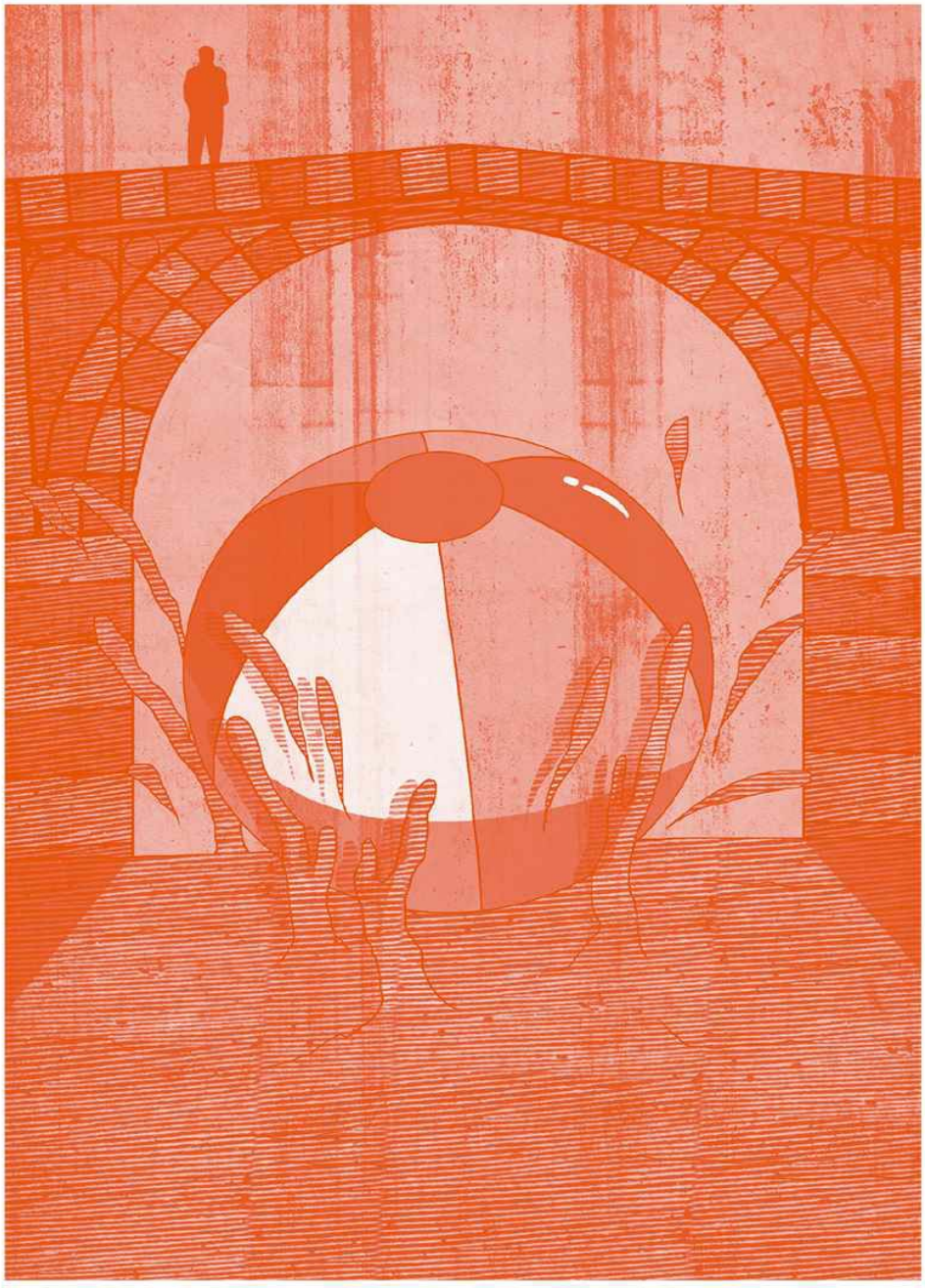
A primera vista, la irrefutabilidad de las ideologías parece tener una ventaja. ¿A quién no le gustaría tener a la mano una teoría tan poderosa que uno siempre tenga la razón? Pero la verdad es que las teorías irrefutables son todo menos invulnerables; de hecho, es bastante fácil desenmascararlas. Cuando te encuentres con una persona que muestre señales de infección dogmática, hazle la siguiente pregunta: "Dígame usted, ¿qué hechos tendría que descubrir para renunciar a su visión del mundo?". Si no sabe contestarla, deberías evitarla a toda costa. Por cierto, hazte esta misma pregunta en cuanto sospeches que te has acercado demasiado a un dogma.

Para ser prácticamente irrebatibles, en muchos casos las ideologías se envuelven en una vestimenta más bien nebulosa. Esta es la tercera bandera roja por la que puedes reconocer una ideología desde lejos. Un ejemplo: el teólogo Hans Küng, que por lo general es bastante claro y articulado, describe a Dios como "la realidad absoluta-relativa, intramundana-supramundana, trascendente-inmanente, omnicomprensiva-omnieficiente, la realísima realidad en el corazón de las cosas, en el hombre, en la historia de la humanidad, en el mundo". Esta definición lo explica todo, es irrefutable y perfectamente difusa. El lenguaje en general es un buen indicador de las tonterías ideológicas. Pon atención en eso, también al tuyo. Intenta encontrar tus propias palabras para expresar algo. No adoptes simplemente las formulaciones e imágenes utilizadas por tu grupo de referencia. Por ejemplo, no hables del *pueblo*, cuando tu partido lo utilice para referirse solo a una parte cierta parte de la población. Evita también el uso de eslóganes.

Ten especial cuidado con las declaraciones públicas. Se ha demostrado que al defender una posición dogmática en público, esta se arraigará aún más en tu cerebro, convirtiéndose en un ente casi inextirpable.

Concéntrate en buscar contraargumentos como los del capítulo 30: imagínate que estás con cinco personas que igual que tú fueron invitadas a un *talk show* en la televisión y que todos defienden lo contrario que tú. Solo si logras defender tu posición con la misma elocuencia que ellos la suya, te mereces realmente la opinión que sostienes.

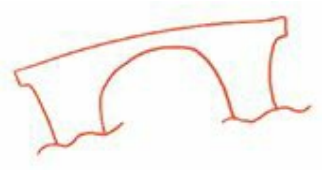
Conclusión: piensa de manera independiente. No seas un partidario demasiado fiel. Y, sobre todo, toma tu distancia y aléjate de los dogmas. Cuanto más rápido comprendas que no entiendes el mundo, mejor entenderás al mundo.



38

LA SUSTRACCIÓN MENTAL

Cómo tomar conciencia de la felicidad



Es el día de Nochebuena en la pequeña ciudad estadounidense de Bedford Falls, y George Bailey intenta quitarse la vida. Bailey, director de una pequeña compañía de caja de ahorros, un hombre de comportamiento impecable, casado y padre de cuatro hijos, está a punto de la bancarrota porque un tío suyo perdió todo su dinero en el juego. Se sube a un puente, listo para saltar al río. En ese preciso momento, un anciano cae al agua y pide auxilio. Bailey lo rescata. El rescatado se presenta y le dice que es un ángel. Evidentemente, Bailey no le cree ni una palabra. En cambio, expresa el deseo de nunca haber nacido. El ángel, sin vacilar, le cumple este deseo y convierte a Bedford Falls en la deplorable ciudadcita que hubiera sido si George Bailey nunca hubiera existido. Cuando finalmente despierta de esta visión, el mismo día de Nochebuena, Bailey se siente liberado de su estado de ánimo depresivo. Loco de alegría de seguir vivo, corre por la calle principal del pueblo nevado, se ríe y lanza gritos de júbilo: "*¡Merry Christmas! ¡Merry Christmas!*".

La tragicomedia *It's a Wonderful Life* (¡Qué bello es vivir!) de 1946, protagonizada por James Stewart, ya es un clásico de Navidad. Lo que aún no se ha convertido en clásico es la estrategia mental que aplica el ángel en la película. En la psicología, esta táctica se llama *mental subtraction* (sustracción mental) y, definitivamente forma parte de la caja de herramientas necesaria para la buena vida. Lo mejor sería si, a continuación, te presento una versión reducida. Para empezar, responde a esta pregunta: ¿cuán feliz te sientes con tu vida en general? Escoge un valor entre 0 (totalmente infeliz) y 10 (extasiado) y anótalo al margen de esta página. Luego lee el siguiente párrafo (solo el siguiente, no más). Después cierra los ojos y sigue las pocas instrucciones que leíste.

Cierra los ojos. Imagínate que hubieras perdido el brazo derecho. Tu hombro se redujo a un muñón. ¿Cómo se siente eso? ¿Hasta qué grado se te dificulta la vida por tener un solo brazo? ¿Cómo vas a comer, teclear, andar en bicicleta? ¿Cómo vas a abrazar a alguien? Ahora imagínate que también perdiste el brazo izquierdo. No tienes manos. No puedes sostener nada, tocar nada, acariciar nada. ¿Cómo te sientes? En tercer lugar, imagínate que adicionalmente hubieras perdido la vista. Aún puedes escuchar, pero jamás volverás a ver un paisaje o el rostro de tu pareja, de tus hijos o tus amigos. ¿Cómo te sientes? Ahora abre los ojos. Antes de seguir leyendo, tómate por lo menos dos minutos para visualizar y realmente *sentir* estas tres situaciones.

Después de este ejercicio, ¿qué tan feliz te sientes ahora con tu vida? Califícala nuevamente con un valor entre 0 (totalmente infeliz) y 10 (extasiado). Si piensas como la mayoría de la gente, tu grado de felicidad acaba de aumentar. La primera vez que practiqué este ejercicio tuve la sensación de ser una pelota bajo el agua que cuando se suelta sale disparada a manera de chorro de agua de una fuente. Este es el drástico efecto de la sustracción mental.

Evidentemente, no es necesario imaginarse no tener brazos y ojos para intensificar la propia felicidad. Podrías, por ejemplo, pensar cómo te sentirías si nunca hubieras conocido a tu pareja, si tus hijos hubieran muerto en un accidente, si estuvieras agazapado en una trinchera o acostado en tu lecho de muerte. Lo importante es que no pienses de manera abstracta, sino que intentes *sentir* la situación.

Como ya vimos en el capítulo 7, el agradecimiento aparentemente es una emoción muy adecuada si tomamos en cuenta todas las felices coincidencias en nuestra vida, y sobre todo todas las felices coincidencias que hicieron posible nuestra vida en primer lugar. Casi no hay libro de autoayuda que no anime al lector a recordar y a mostrar agradecimiento cada noche por los aspectos positivos de su vida.

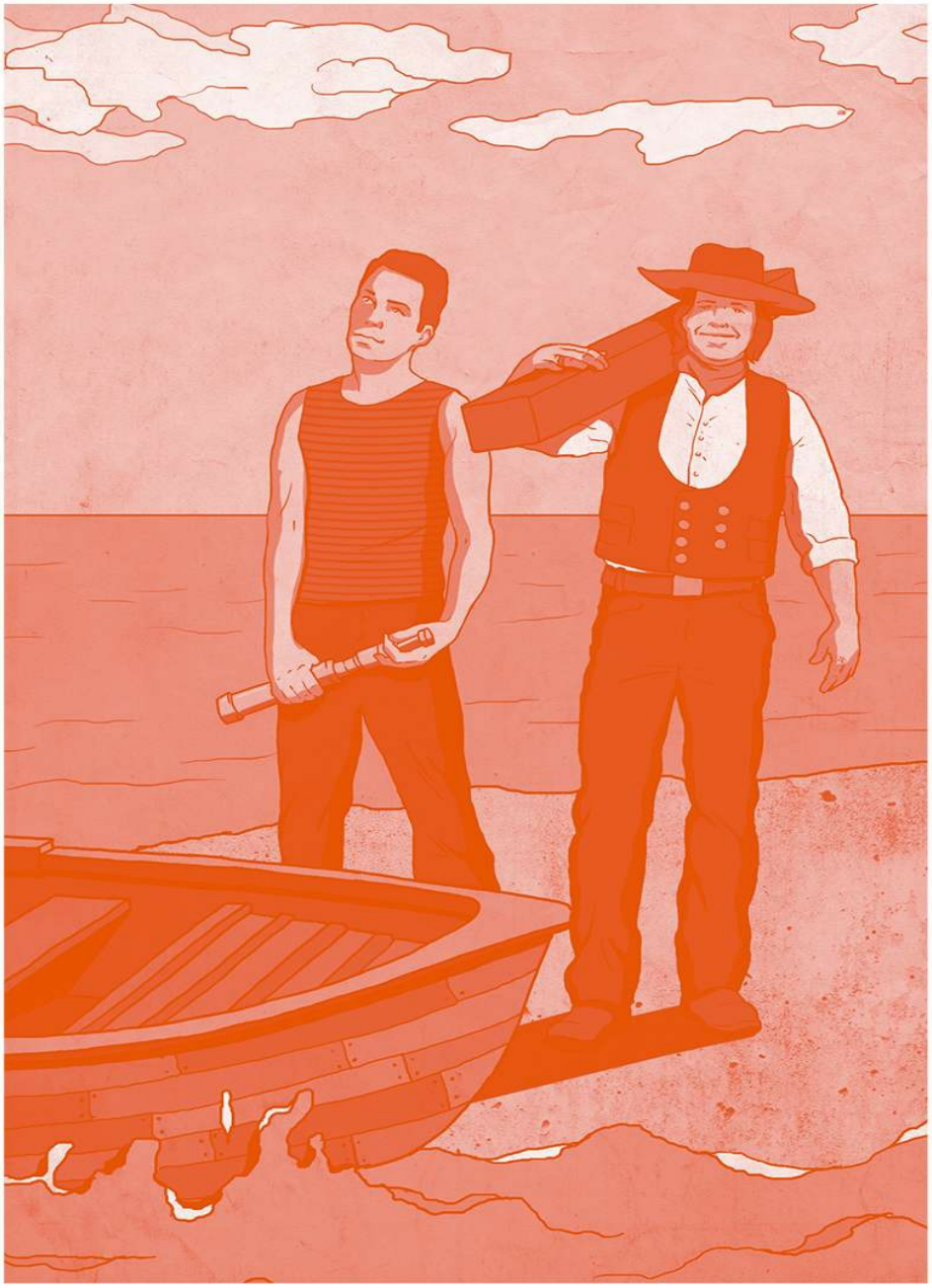
Sin embargo, hay dos problemas relativos al agradecimiento. El primero es: ¿a quién le agradeces? Quien no es creyente no tiene receptor para su agradecimiento. El segundo: el hábito. Si bien el cerebro humano reacciona fuerte cuando se enfrenta a cambios, también se acostumbra rápido a condiciones nuevas. Esto constituye una ventaja cuando has sufrido una desgracia. La tristeza causada porque alguien nos dejó o porque vamos a tener que estar para siempre en una silla de ruedas después de un accidente se apacigua mucho más rápido de lo que pensamos gracias a la costumbre. Esto Dan Gilbert lo denomina *sistema inmunológico psicológico*. Por desgracia, este también funciona cuando se trata de las cosas agradables. Seis meses después de

haber ganado millones en la lotería, el efecto sobre nuestra felicidad es nulo. Lo mismo pasa después del nacimiento de los hijos o la compra de una casa nueva. Puesto que el 99% de los aspectos positivos de tu vida no se dieron hoy, sino que son condiciones que se establecieron hace tiempo, la costumbre ya destruyó la felicidad que te habían generado originalmente. Aunque el agradecimiento sea precisamente el intento de luchar contra el hábito, enfatizando y subrayando conscientemente las cosas bonitas de la vida, también nos acostumbramos a este acto mental de resaltarlas. Las personas que noche tras noche evocan todos los aspectos positivos de su vida, serán menos felices que quienes lo hacen con menos frecuencia. Es un resultado paradójico que, no obstante, se explica por la fuerza niveladora de la costumbre.

Las debilidades de la recomendada práctica del agradecimiento se resumen, por consiguiente, en a quién se le debe de agradecer y en la costumbre. La buena noticia es que la sustracción mental no conoce estas desventajas. Es un ejercicio tan sorprendente para tu cerebro que jamás se acostumbrará a ella. De hecho, en una serie de estudios los investigadores estadounidenses Dan Gilbert, Timothy Wilson y sus colegas demostraron que la sustracción mental aumenta la felicidad de un modo significativo en comparación con el solo pensar en las cosas bonitas de la vida. Los estoicos ya conocían ese truco mental desde hace 2 000 años: en vez de pensar en todos lo que todavía no tienes, deberías preguntarte qué tanto extrañarías las cosas que ya tienes si todavía no las tuvieras.

Supongamos que participas como atleta en los Juegos Olímpicos. Te encuentras en plena forma y "hasta ganas una medalla". ¿Qué te haría más feliz: plata o bronce? "La de plata, por supuesto", me contestarías. Sin embargo, un estudio científico en el que se entrevistó a los ganadores de medallas durante las olimpiadas de 1992 en Barcelona demostró lo contrario. Los ganadores de medallas de plata se sentían menos felices que los de bronce. ¿Por qué? Porque la de plata se midió con la de oro, mientras que la de bronce se comparó con *ninguna medalla*. Si los deportistas condecorados hubieran practicado la sustracción mental, no se habría dado este efecto negativo. La sustracción mental siempre te lleva a comparar con *ninguna medalla*. Naturalmente puedes sustituir el ejemplo de la medalla a tu gusto.

"Muchas veces no somos conscientes de nuestra felicidad —escribe el psicólogo Paul Dolan— debemos hacer todo lo posible para hacernos conscientes de ella. Imagínese que está tocando el piano pero no puede escuchar cómo suena. Mucho en nuestra vida es como tocar el piano sin escucharlo". La sustracción mental te permitirá experimentar de nuevo el sonido con toda claridad.



39

EL PUNTO DE LA MÁXIMA REFLEXIÓN

Las cavilaciones son para la acción lo que
una linterna de mano a un faro

Pssst, te voy a contar el gran secreto de la creación literaria: las mejores ideas surgen al escribir, no mientras reflexionas. Aunque no seas escritor, esta deducción te puede ser de gran ayuda, pues se puede aplicar a todas las actividades humanas. Un empresario sabrá si su producto será aceptado en el mercado hasta que lo produzca y lo ponga a la venta, no por los estudios de mercado. Un vendedor desarrolla el *pitch* perfecto hasta después de un sinfín de refinamientos y de muchas respuestas negativas, no por estudiar guías de consejos para ventas. Los padres se convierten en educadores competentes gracias al trato diario con sus propios hijos, no por la lectura de guías para padres. Y los músicos se convierten en maestros debido a la práctica, no por reflexionar sobre las posibilidades que les ofrece su instrumento.

¿Por qué sucede eso? Porque para nosotros el mundo es opaco, impenetrable, turbio como el cristal esmerilado. Nadie es capaz de alumbrar la realidad completamente; hasta las personas más cultas solo alcanzan a ver unos cuantos metros en una dirección determinada. Si pretendes cruzar esta frontera del conocimiento, debes seguir adelante y no detenerte; tienes que actuar, no reflexionar.

Un amigo, un hombre inteligente con un título de maestría en Administración de Negocios (esto no lo digo en su contra) y con un buen puesto gerencial intermedio en un consorcio farmacéutico, lleva diez años planeando fundar su propia compañía. Ha devorado cientos de libros sobre la constitución de empresas, ha invertido miles de horas pensando en sus productos, ha reunido pilas y pilas de estudios de mercado y ha escrito un par de docenas de planes comerciales. Hasta ahora el resultado es nulo. Siempre llega a un punto en el que ya caviló tanto que su mente le dice: “tu idea de negocio es prometedora, pero mucho dependerá de cómo vaya la implementación y de

las reacciones de los posibles competidores". No se moverá ni un milímetro de este punto, aunque invierta más días de reflexión. Es el punto en el que el conocimiento que se pudiera adquirir con la reflexión adicional baja a cero. A continuación, lo llamaremos el *punto de máxima reflexión*.

No me opongo a ponderar las cosas, pues hacerlo puede ayudarte a progresar mucho y a sacar nuevas conclusiones en muy poco tiempo. Con el tiempo, sin embargo, estos progresos se reducen cada vez más, y es sorprendente lo rápido que llegas al punto de máxima reflexión. Un ejemplo es la toma de decisiones en las inversiones: en cuanto todos los hechos rastreables están sobre la mesa, se necesitan máximo tres días para decidir. En el caso de contrataciones de personal, tal vez un día. En cuanto a un cambio de carrera, máximo una semana. Quizá te concedas un poco más de tiempo para que los cambios de humor actuales no influyan en la decisión. Pero después de este lapso ya no te ayudará la reflexión: debes actuar para obtener nuevos conocimientos.

En comparación con la linterna de mano de la reflexión, la acción es un verdadero faro. Sus rayos penetran el mundo no transparente de manera mucho más profunda. Una vez que hayas llegado a un lugar nuevo e interesante, en cualquier momento puedes volver a encender la linternita de la cavilación.

La siguiente pregunta demuestra la importancia de la acción. ¿A quién te llevarías a una isla desierta en medio del océano? Tómate un momento para pensar antes de seguir leyendo. ¿A tu pareja? ¿A un amigo o una amiga? ¿A un consejero, al profesor más inteligente que conozcas o a un animador? Por supuesto que no. ¡Te llevarías a un constructor de barcos!

Los teóricos, profesores, asesores, escritores, blogueros y periodistas sueñan con la posibilidad de que el mundo se les abra por medio de la reflexión. Desafortunadamente, pocas veces se da el caso. Los pensadores como Newton, Einstein o Feynman son excepciones. Casi todos los pasos para lograr un mayor entendimiento del mundo —ya sea en en la ciencia, la economía o la vida cotidiana— surgieron gracias a un enfrentamiento físico con el mundo no transparente, y gracias a que alguien se expuso a él.

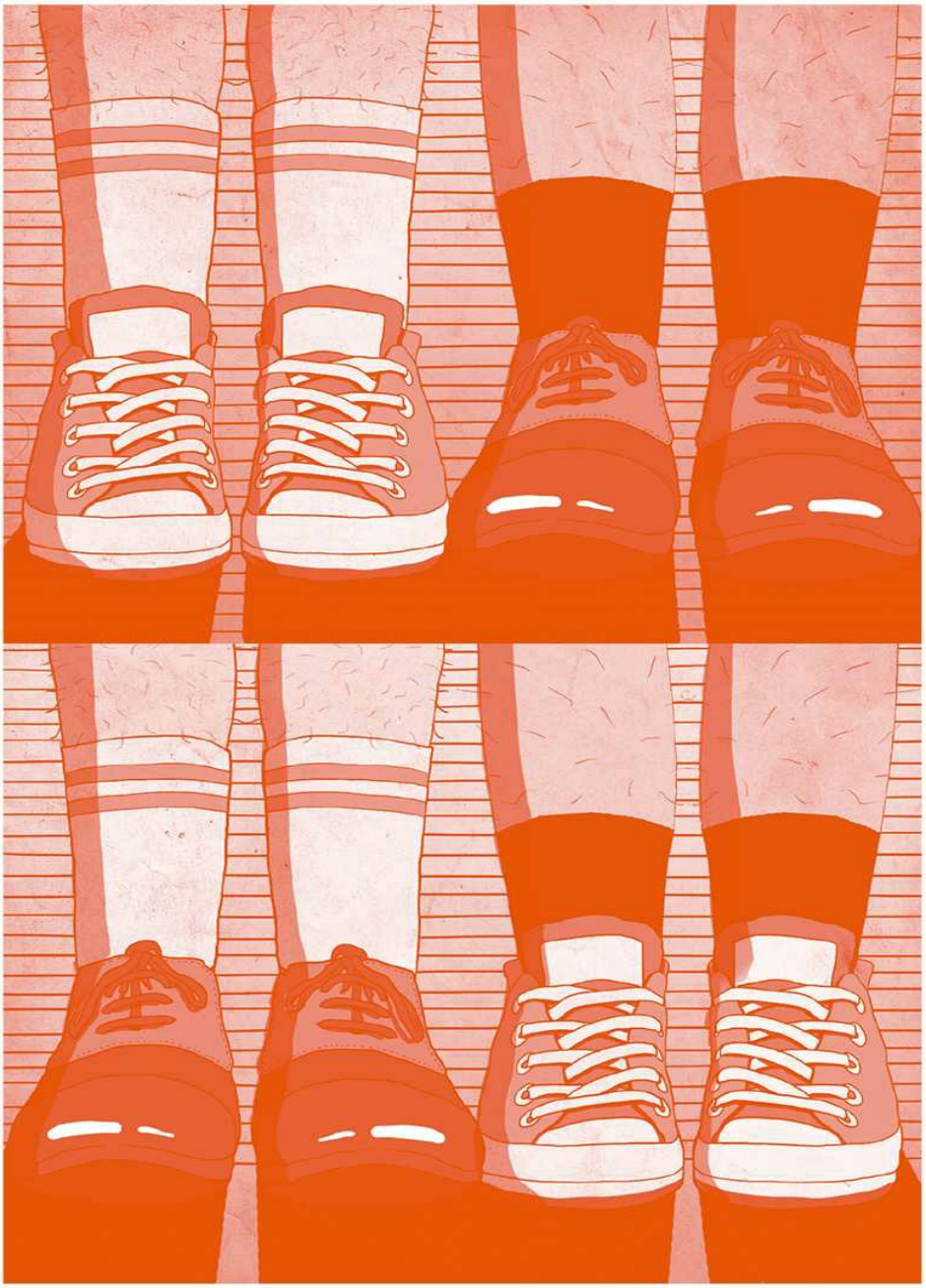
Esto es más fácil decirlo que hacerlo. Con frecuencia, también yo me paso demasiado tiempo pensando, mucho más allá del punto de máxima reflexión. ¿Por qué? Porque es más cómodo. Porque es más agradable pensar que tomar la iniciativa. Porque la meditación es más placentera que actuar. Porque el riesgo de fracasar cuando estás cavilando es cero; pero es mayor a cero cuando haces algo. Es por esto

que la reflexión y los cometarios gozan de tanta popularidad. Quien se limita a pensar nunca choca con la realidad y no puede fracasar. Quien actúa, en cambio, sí puede fallar, pero de esta manera ganará experiencia. “La experiencia es lo que obtienes cuando no alcanzas lo que quieres”, dice el proverbio.

Pablo Picasso sabía de la importancia que tiene el valor para probar cosas nuevas. “Para saber qué quieres dibujar, debes empezar a dibujar”, dijo. Lo mismo es válido para la vida. Para saber qué quieres en la vida, has de empezar con algo. Este capítulo tal vez te impulse a pensar, pero te lo advierto: no vas a encontrar la buena vida por medio de la reflexión.

Es parte de la llamada ilusión de la introspección (descrita en el capítulo 8) pensar que únicamente mediante la reflexión es posible averiguar nuestras verdaderas inclinaciones, el sentido de nuestra vida y el núcleo dorado de la felicidad personal. Es más probable que, gracias a la introspección, te quedes estancado en un pantano de emociones, de pensamientos vagos y sentimientos difusos.

Así que la próxima vez que te encuentres frente a una decisión importante, procura meditarla cuidadosamente, pero solo hasta llegar al punto de máxima reflexión. Te asombrará lo rápido que lo alcanzas. Llegado ahí, apaga tu linterna de mano y enciende el faro. Esto funciona tanto en el trabajo como en la vida privada, sin importar si estás invirtiendo en tu carrera o en tu vida amorosa.



40

LOS ZAPATOS DE LOS DEMÁS

Cambio de roles

Hace unos años el empresario Ben Horowitz, cofundador de Opsware y actual capitalista de riesgo, tuvo que enfrentar un problema gerencial. Dos departamentos excelentes de una empresa que dirigía —el servicio al cliente y los programadores— se encontraban en pie de guerra. Los programadores acusaban a los empleados del servicio a clientes de no responder lo suficientemente rápido a los clientes por lo que se bloqueaban las ventas. Los otros reprochaban a los programadores errores en la escritura del código y que ignoraban sus sugerencias de mejora. Evidentemente, era indispensable que los dos departamentos colaboraran de manera estrecha. Vistos de manera aislada, ambos eran liderados de modo excelente y disponían de un personal de primera. Los llamados a que intentaran ponerse en la situación del otro no dieron frutos. Entonces se le ocurrió a Horowitz una idea. Nombró al jefe de personal de atención a clientes jefe de los programadores, y viceversa. No era una medida temporal, sino permanente. Al principio los dos se mostraron horrorizados, pero después de una semana de haberse puesto en los zapatos de su antagonista, entendieron la raíz del conflicto. En las siguientes semanas trabajaron para ajustar los procesos, y desde entonces ambos departamentos colaboraron de manera más estrecha que todos los demás de la empresa.

Ponerse en el lugar del otro casi nunca funciona. El salto mental necesario para lograrlo es demasiado grande y el interés demasiado pequeño. Si realmente quieres entender a alguien, debes tomar su lugar: no solo en el pensamiento, sino en la práctica. Debes ponerte en los zapatos del otro y vivir su situación en tu propia piel.

Yo nunca tomé en serio el trabajo de las madres, hasta que tuvimos hijos y de vez en cuando me tocaba cuidar solo a los niños (gemelos). Pasado medio día estaba más

agotado que después de un viaje de negocios de diez días. Obviamente, ya me lo había advertido una gran cantidad de madres y, naturalmente, esta información se encuentra en innumerables guías para padres. Todo eso, sin embargo, no me impresionó demasiado. Solo a través de la acción empecé a comprender.

Es asombroso cuán pocas veces recurrimos a este sencillo truco. "Debemos pensar como nuestros clientes", leemos en los estatutos de cualquier empresa; es una idea noble, pero insuficiente. Lo que en realidad debería decir es: "Debemos ser nuestros clientes". Hay consorcios que lo entendieron. Schindler es una de las empresas líder en el mercado mundial de elevadores y escaleras eléctricas. Durante el primer año, cualquier nuevo empleado —desde la secretaria hasta el director— debe acompañar durante tres semanas al equipo de montaje. Ella o él deben ponerse el overol azul y ayudar en la instalación de los elevadores o escaleras eléctricas. De esta manera, los recién contratados no solo conocen los complejos interiores de sus productos, sino que también aprenden lo que significa trabajar en una construcción. Además, esta acción es una declaración: "Miren, no me creo demasiado como para no ensuciarme las manos". Este simple gesto establece abundante buena voluntad entre los diferentes departamentos.

Otra táctica popular es simular cercanía con el personal. Ya lo conoces: casi no hay informe comercial en el que las damas y los caballeros de la gerencia no aparezcan posando frente a la línea de producción. Solo en uno de cada cien informes encontrarás una imagen distinta: altos directivos que *de verdad* trabajan en la línea, vestidos con ropa de trabajo y con cascos; ejecutivos que, aparentemente, no se creen demasiado como para no arruinar su peinado para al menos una foto. Las acciones de estos empresarios son las que tiendo a comprar.

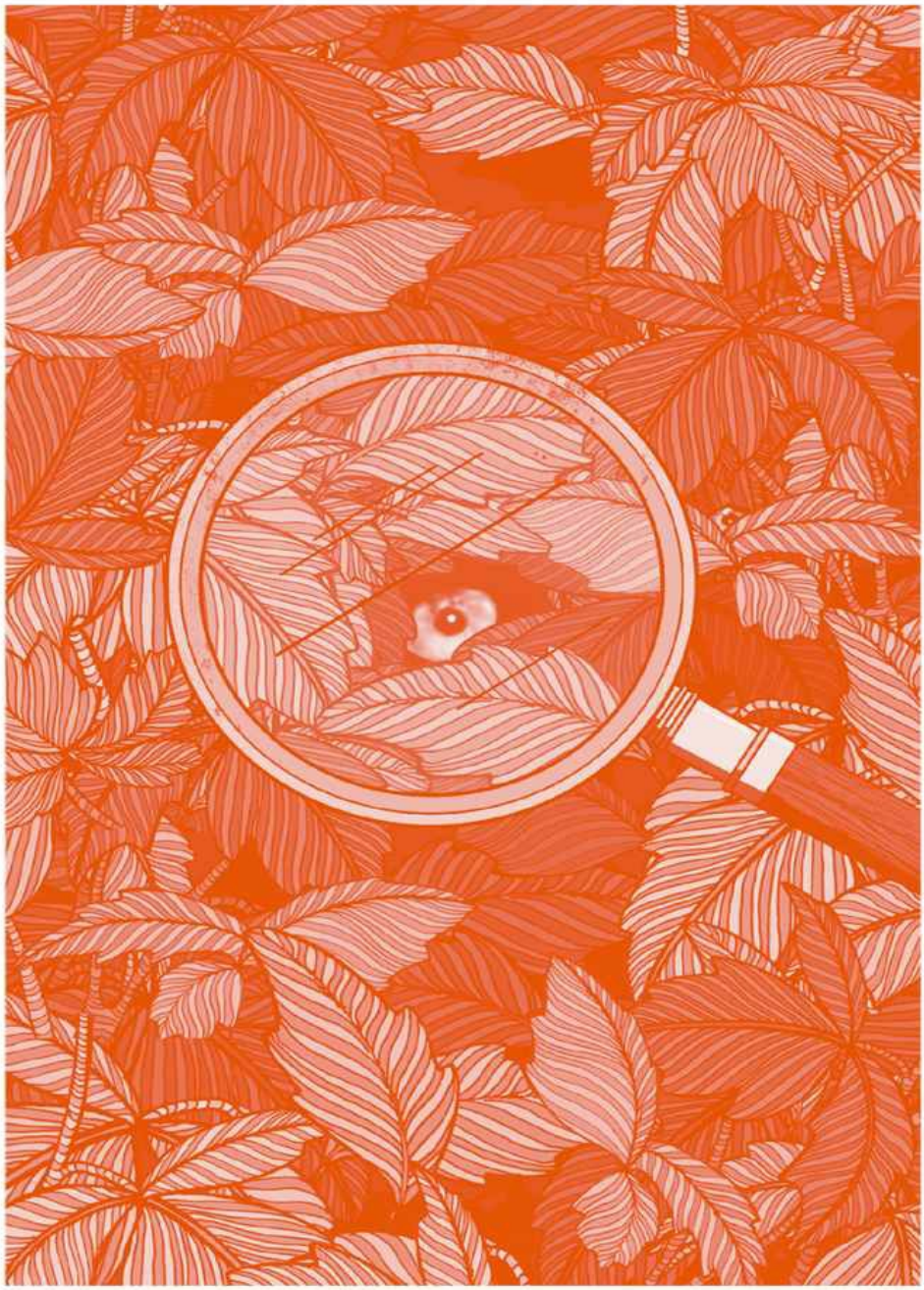
Reflexionar y actuar son dos maneras fundamentalmente distintas de entender el mundo. Muchas personas confunden la reflexión con la acción. Una carrera en Administración de Empresas es el paso ideal si quieres quedarte con una plaza universitaria como profesor en Administración de Empresas, pero no si quieres ser empresario. Una carrera en Letras es perfecta si quieres ser profesora de Literatura, pero no creas que te convertirá en una buena escritora.

¿Funciona el paso de la reflexión a la acción por lo menos en un ámbito más abstracto, como la moral, por ejemplo? Eric Schwitzgebel y Joshua Rust investigaron precisamente esta cuestión: los profesores de Ética que, día tras día, tratan temas de la moral ¿realmente son mejores personas? En teoría, eso es lo que habría que esperar. Compararon 17 comportamientos de profesores de Ética con los de otros docentes:

desde la frecuencia con que donaban sangre o cerraban las puertas de golpe, hasta el acto de tirar su basura después de alguna conferencia. El resultado demostró que los especialistas en filosofía moral no actuaban ni una pizca mejor que los demás.

Si aceptas que la reflexión y la acción constituyen esferas separadas, puedes aprovechar este conocimiento. Las Iglesias, los Ejércitos y las universidades son de las organizaciones más estables del mundo. Han durado varios siglos y sobrevivido a docenas de guerras. ¿Cuál es el secreto de su estabilidad? Reclutan desde adentro. Cada nivel de poder cuenta con un conocimiento íntimo y práctico de lo que se siente estar *abajo*. Para poder ascender a obispo, en algún punto hubo que empezar como cura. Cualquier general empezó su carrera como soldado. Y uno es nombrado rector de una universidad si en algún momento fue un sencillo adjunto de un profesor. ¿Tú crees que el CEO de Walmart, un hombre que, al fin y al cabo, dirige a dos millones de empleados, sería un general capaz de mandar a un ejército de dos millones de soldados? Por supuesto que no. A ningún ejército del mundo se le ocurriría la idea de reclutarlo.

En resumen: es hora de ponerse en los zapatos del otro y realmente caminar con ellos. Sigue esta recomendación en el caso de tus compañeros y colaboradores más importantes: tu pareja, tus clientes, tus empleados o, si eres político, tus electores. El cambio de papeles es, por mucho, el camino más eficiente, rápido y económico para crear una sensación de comprensión mutua. Sé el proverbial rey que se disfraza de mendigo para mezclarse con el pueblo. Puesto que no siempre te será posible hacer esto, te doy un consejo: lee novelas. La mayor cantidad de la mejor calidad posible. Sumergirse en una buena historia para sentir y vivir la suerte del protagonista con todos sus altibajos equivale a una solución provisional eficiente entre la reflexión y la acción.



41

LA ILUSIÓN DE QUERER CAMBIAR EL MUNDO (PRIMERA PARTE)

No creas la teoría sobre los *grandes hombres*

"Podemos cambiar el mundo y hacer que sea un mundo mejor. Está en tu poder hacerlo realidad". (Nelson Mandela). "Las personas que están lo suficientemente locas como para creer que pueden cambiar el mundo son las que lo hacen". (Steve Jobs).

Estas son frases chispeantes que ponen en movimiento nuestra imaginación. Nos dan una sensación de importancia, vitalidad y esperanza.

Pero ¿podemos realmente cambiar el mundo? A pesar del ambiente apocalíptico que predican los periódicos, nunca antes mensajes parecidos a los mencionados se habían repetido con tanta frecuencia como si fueran mantras. Nunca antes se había propagado tanto optimismo en lo que respecta a la influencia del individuo para lograr cambios. La gente de la Edad Media, de la Antigüedad o de la Edad de Piedra posiblemente ni siquiera hubiera comprendido el sentido de las frases citadas. Para ellos, el mundo fue lo que siempre había sido. Si algo cambiaba, era gracias a los reyes que tramaron alguna guerra, o a los dioses disgustados, que se vengaban con un terremoto. A nadie le pasó por la cabeza el absurdo de que un ciudadano, un campesino o un esclavo en particular fueran capaces de cambiar el mundo entero.

Sucede todo lo contrario con nosotros, los habitantes actuales de este planeta. No solo nos creemos ciudadanos del mundo, sino más bien forjadores del mundo. Estamos obsesionados con la convicción de que a través de nuestros *start-ups*, nuestros proyectos de financiación colectiva y nuestras proyectos de caridad podremos transformar el mundo. Tal cual como nos han enseñado los fabulosos fundadores de compañías de Silicon Valley o los geniales inventores a lo largo de la historia universal. Ya no basta cambiar nuestra propia vida; ahora queremos cambiar el mundo

entero. Trabajamos para organizaciones dedicadas a lograr este objetivo y, agradecidos por la oferta de sentido, estamos dispuestos a ganar la mitad de nuestro sueldo.

Una de las grandes ideologías de nuestro siglo es pensar que el individuo tiene la capacidad de transformar el mundo. Al mismo tiempo, es una grandiosa ilusión. Hay dos errores de lógica que se combinan aquí. El primero es la *ilusión del enfoque* (capítulo 11), que el premio Nobel Daniel Kahneman explica así: "Nada en la vida es tan importante como crees que es mientras estás pensando en eso". Si tomas una lupa y la mueves sobre un mapa, únicamente se engrandece un fragmento específico. Nuestra atención funciona como una lupa. Si nos concentramos en nuestros proyectos de querer cambiar el mundo, estos parecerán más importantes de lo que son en realidad. De manera sistemática, sobrevaloramos la magnitud de nuestras empresas.

El segundo error de lógica es el llamado *intentional stance*, término acuñado por el filósofo estadounidense Daniel Dennett. La *intentional stance* (actitud intencional) se define de la siguiente manera: detrás de cualquier cambio suponemos una intención, sin importar si realmente hay una o no. Cuando se levantó la cortina de hierro en 1989, pensamos que alguien debió de haber trabajado para que esto sucediera. El *apartheid* en Sudáfrica perdió su fuerza por Nelson Mandela. Era necesaria la existencia de alguien como Gandhi para que la India ganara su independencia. Se necesitaba a un Steve Jobs para crear los teléfonos inteligentes. Sin Oppenheimer no hubiera existido la bomba atómica. Sin Einstein no tendríamos la teoría de la relatividad. Sin Benz no existiría el automóvil. Sin Tim Berners-Lee no existiría la *world wide web*. Suponemos que detrás de cada cambio hubo alguien con la intención de ofrecer precisamente ese cambio al mundo.

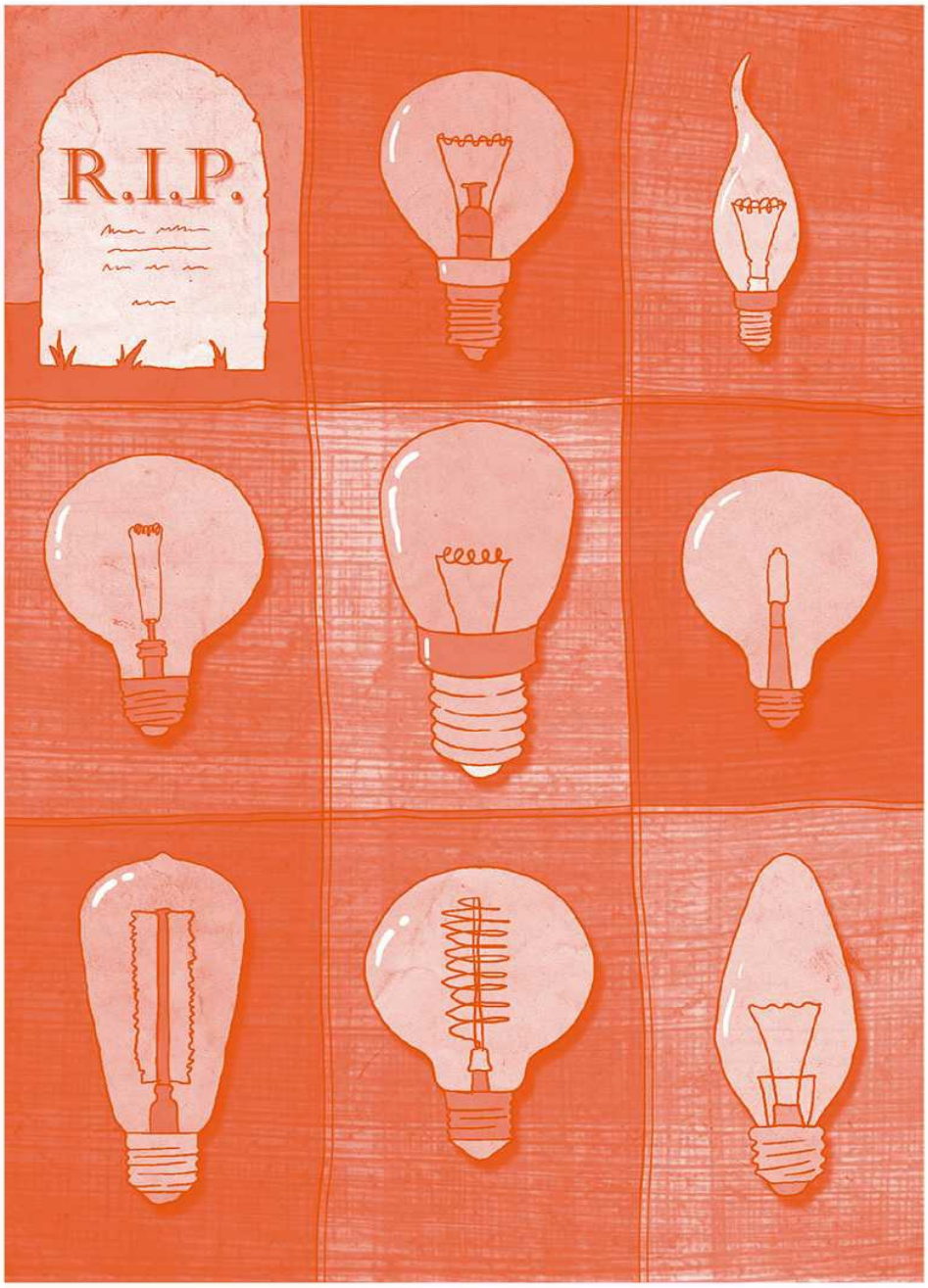
Esta suposición de que existe una intención detrás de los acontecimientos deriva de nuestro pasado evolutivo. Más vale que sobren a que falten las veces en que creas que hay una intención. Cuando escuchas un ruido entre los arbustos, más vale pensar que se trata de un hambriento tigre dientes de sable o un guerrero enemigo que suponer que es solo el viento. Seguramente también existieron personas que sospechaban que los ruidos eran causados por el viento, y en el 99% de los casos, efectivamente, se ahorraron las calorías necesaria para la fuga. En algún momento, sin embargo, las suposiciones fueron eliminadas de manera repentina y poco agradable del acervo génico. Los humanos contemporáneos somos descendientes de aquellos homínidos con una hiperactiva actitud intencional. Esta se encuentra muy arraigada en nuestros cerebros, y por ella siempre vemos intenciones y agentes incluso en los casos donde no los hay. ¿Cómo iba a iniciarse un proceso como la disolución del

apartheid sin un Nelson Mandela? ¿Quién más que el visionario Steve Jobs habría concebido un producto como el iPhone?

La actitud intencional tiene como resultado la interpretación de la historia universal como una historia de los *grandes hombres* (por desgracia, en su mayoría fueron hombres). En su libro *The Evolution of Everything*, el genial autor y político británico Matt Ridley acaba radicalmente con esta teoría de los *grandes hombres*: "Tendemos a verter demasiados elogios sobre aquellas astutas personas que se encontraban en el lugar correcto en el momento indicado". Un hecho ya conocido por los ilustrados. Montesquieu escribió: "A Martín Lutero se le reconoce ser el padre de la Reforma... Pero tenía que pasar. Si no hubiera sido Lutero, habría sido alguien más".

Alrededor del año 1500, un puñado de conquistadores españoles y portugueses sometió a toda América Central y del Sur. Al poco tiempo, los imperios azteca, maya e inca colapsaron. ¿Por qué pasó esto? Ciertamente, no porque *grandes hombres* como Cortés hayan sido muy listos o dotados, sino porque, sin saberlo, estos audaces aventureros introdujeron una serie de enfermedades de Europa a las que ellos eran inmunes, pero que resultaron mortales para los habitantes autóctonos. Los virus y las bacterias son la razón por la cual la mitad de un continente hoy hable español o portugués y venere a un dios católico.

Pero si no fueron los *grandes hombres*, ¿quién escribió entonces la historia universal? La respuesta correcta es: nadie. Los acontecimientos históricos son el producto azaroso de un sinnúmero de tendencias e influencias. Más que con un automóvil, estas tendencias se pueden comparar con el tráfico: nadie lo dirige. La historia universal, en principio, no tiene reglas, es azarosa e imposible de predecir. Si te tomaras el tiempo para estudiar a detalle los documentos históricos, te darás cuenta de que todos los grandes cambios contienen algún elemento azaroso. Comprenderás que incluso los más destacados personajes de la historia no han sido más que marionetas de los acontecimientos. Forma parte de la buena vida no venerar a los *grandes hombres* y no perseguir la ilusión de que uno mismo podría ser uno de ellos.


R.I.P.

42

LA ILUSIÓN DE QUERER CAMBIAR EL MUNDO (SEGUNDA PARTE)

Por qué no deberías poner a nadie
en un pedestal, y menos a ti mismo

En el capítulo anterior desenmascaramos la teoría de los *grandes hombres* como un error de lógica. Podrías objetar: "Pero sí existieron algunos grandes hombres, incluso influyeron en el desarrollo de continentes enteros". Un ejemplo sería Deng Xiaoping. Fue él quien en 1978 introdujo la economía de mercado en China, liberando así a cientos de millones de personas de la pobreza. Fue el proyecto de desarrollo más exitoso de todos los tiempos. Si no fuera por Deng Xiaoping, China hoy no sería una potencia mundial.

¿Estás seguro de esto? El análisis del autor británico Matt Ridley nos muestra un panorama distinto. La intención de Deng Xiaoping no fue introducir la economía de mercado; esta surgió como un desarrollo desde abajo. En un pueblo remoto llamado Xiaogang, 18 campesinos desesperados decidieron repartir entre ellos la tierra estatal. Cada quien produciría por sí mismo. Únicamente con este acto criminal —pensaban— podrían sacar lo suficiente de la tierra para alimentar a sus familias. Efectivamente, al término del primer año produjeron más que en los cinco años anteriores juntos. Esta abundante cosecha despertó el interés del funcionario regional del partido, quien sugirió expandir el experimento hacia otras granjas. En algún momento, un documento relacionado cayó en manos de Deng Xiaoping, quien decidió continuar el proceso. Un presidente del partido menos pragmático que Deng "tal vez habría retrasado la reforma agraria, pero esta seguro habría ocurrido tarde o temprano", afirma Ridley.

Tal vez pienses que es posible, pero que sí hay excepciones: si no fuera por Gutenberg, no tendríamos los libros. Si no fuera por Edison, no existirían los focos. Si no fuera por los hermanos Wright, no podríamos tomar el avión para irnos de vacaciones.

Esto tampoco es cierto. Estos tres también fueron meras figuras de su tiempo. Si no lo hubiera logrado Gutenberg, alguien más hubiera desarrollado la prensa de imprenta o, en todo caso, la tecnología habría llegado a Europa desde China, donde ya se conocía desde mucho antes. Ocurrió lo mismo con el foco: después del descubrimiento de la electricidad, no era más que una cuestión de tiempo para que se encendiera la primera luz eléctrica. Y esta primera vez ni siquiera sucedió en la casa de Edison; es sabido que antes de él otros 23 científicos ya habían logrado iluminar alambres. Dice Ridley: "A pesar de su genialidad, Thomas Edison era totalmente prescindible. Recuerda el hecho de que Elisha Gray y Alexander Graham Bell entregaron su solicitud de patente para la invención del teléfono el mismo día. Si uno de los dos hubiera muerto pisoteado por un caballo camino a las oficinas de patentes, el mundo hoy sería el mismo". De manera análoga, los hermanos Wright no eran más que un equipo entre muchos otros que instalaron motores adicionales a sus planeadores. Que nunca hubieran existido los Wright no significaría que hoy tuvieras que tomar el ferri para llegar a Mallorca. Alguien más hubiera inventado el avión con motor. Lo mismo se puede decir para casi todos los inventos y descubrimientos. "La tecnología encuentra a sus inventores —explica Ridley— y no viceversa".

Incluso los grandes hitos de la ciencia no dependen de una persona en específico. En cuanto los instrumentos de medición son lo suficientemente precisos, tarde o temprano los descubrimientos se dan de manera automática. Esta es la maldición que pesa sobre la ciencia: los investigadores individuales son, en principio, irrelevantes. Todo lo que hay por descubrir será descubierto por alguien en algún momento.

Lo mismo vale para los empresarios y capitanes de la economía. Cuando las llamadas computadoras domésticas aparecieron en el mercado, en los ochenta, era sumamente necesario que alguien desarrollara un sistema operativo para ellas. Fue casualidad que este alguien fuera Bill Gates. Tal vez otra no hubiera gozado del mismo éxito empresarial, pero en la actualidad tendríamos soluciones similares de *software*. Tal vez nuestro teléfono inteligente tendría un aspecto menos elegante si no fuera por Steve Jobs, pero funcionaría de manera similar.

Mi círculo de amigos incluye algunos CEOs. Algunos dirigen grandes consorcios con más de cien mil empleados. Se toman su trabajo muy en serio; en ocasiones se

esfuerzan hasta el agotamiento, y por esto cobran mucho. Sn embargo, en el fondo, son intercambiables. Apenas unos años después de haberse retirado de la empresa, nadie se acuerda de su nombre. Compañías como General Electric, Siemens o Volkswagen alguna vez seguro tuvieron excelentes CEOs. Pero ¿quién se acuerda de sus nombres? No solo son intercambiables, sino que también los increíbles resultados de sus empresas dependen menos de sus decisiones y más del desarrollo azaroso del mercado en general. Warren Buffet lo expresa de esta manera: "Un buen resultado de negocio depende más del bote en el que estás sentado que de tu eficiencia al remar". Matt Ridley elige un tono más craso: "La mayoría de los CEOs son unos aprovechados bien pagados que surfean sobre la ola que sus compañeros pusieron en marcha... La ilusión de que se trata de reyes feudales es alimentada por los medios".

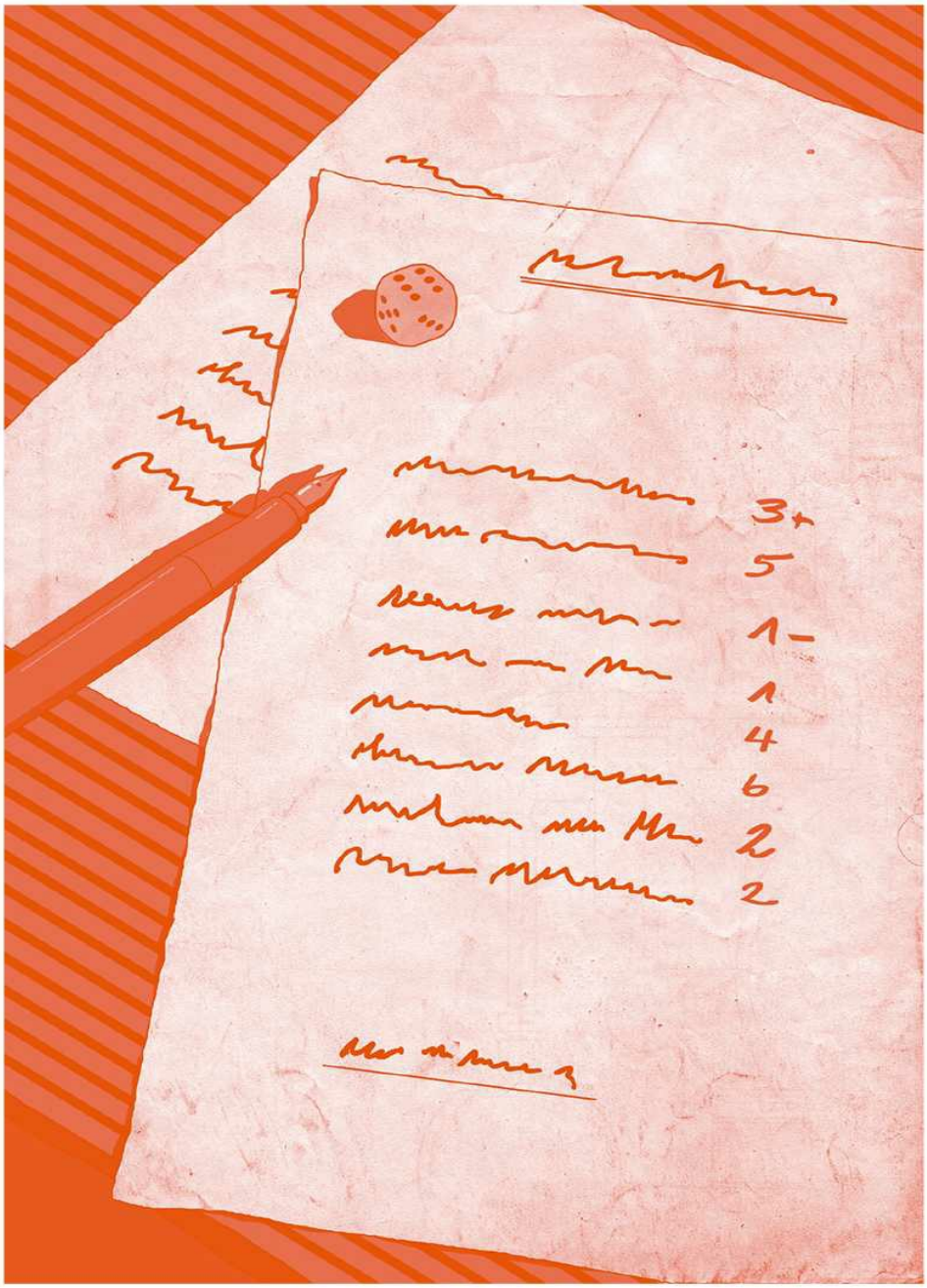
Mandela, Jobs, Gorbachov o Gandhi, Lutero, los inventores y los grandes CEOs fueron hijos de su tiempo, no de sus padres. Evidentemente lograron controlar procesos esenciales por medio de su propia táctica, pero si no hubieran sido ellos, otras personas habrían actuado de manera similar. Por consiguiente, deberíamos ser más reservados cuando se trata de poner en un pedestal a los *grandes hombres* o las *grandes mujeres*, y mantenernos humildes cuando se trata de nosotros mismos.

Por más extraordinarias que sean tus contribuciones, la verdad es que el planeta seguiría girando sin tu existencia. El impacto que ejerces sobre el mundo se puede comparar con el que tiene una hormiga. No importa qué tan genial seas —como empresario, científica, CEO, general o presidenta—, en el gran entramado del mundo careces de importancia; eres innecesario e intercambiable. El único lugar donde sí juegas un papel significativo es en tu propia vida. Concéntrate en ella, en tu propio contexto y verás que ya es suficientemente ambicioso conseguir dominar tu existencia. ¿Por qué arrogarse la facultad de cambiar el mundo? Mejor ahórrate la decepción.

Claro, es posible que, de cuando en cuando, el azar te ponga en una posición con mucha responsabilidad. En esos momentos procura ejercer tu papel asignado con maestría. Intenta ser el mejor empresario, la política más sabia, el CEO más capaz o la científica más genial que puedas. Sin embargo, no cedas ante la ilusión de que la humanidad entera estaba esperándote.

No dudo ni un momento que mis libros se hundirán en la historia como piedras en el océano. Después de mi muerte, posiblemente mis hijos hablarán de mí por un tiempo. Espero que también mi esposa. Tal vez incluso mis nietos. Pero hasta ahí , de ahí en adelante nadie se acordará de Rolf Dobelli. Y es así justamente como debe de

ser. No te tomes demasiado en serio: esta es una de las estrategias más valiosas para tener una buena vida.


3+
5
1-
1
4
6
2
2

43

LA FALACIA DEL “MUNDO JUSTO”

Por qué nuestra vida no es una clásica
novela policíaca

Dos novelas policíacas. En la primera, el detective encuentra al asesino después de una emocionante búsqueda para finalmente detenerlo. El asesino es llevado a juicio y condenado. En la segunda novela, el detective emprende una búsqueda emocionante, pero no da con el asesino. El detective cierra el caso y empieza a trabajar en el siguiente. ¿Cuál de las dos historias te resulta más satisfactoria como lector o espectador? Seguramente la primera. Nuestro deseo de justicia es tan grande que casi no soportamos la idea de la injusticia.

Pero esto es mucho más que un simple deseo: contamos con que se haga realidad. Si no hoy, entonces mañana. La mayoría de la gente está profundamente convencida de que el mundo es, en el fondo, un lugar justo, que las acciones buenas se recompensan y las malas se castigan, que las personas malvadas en algún momento pagarán por lo que han hecho y los asesinos terminarán detrás de las rejas.

Por desgracia, la realidad es otra. La verdad es que el mundo no es un lugar justo, sino bastante injusto. ¿Qué hacer ante este hecho tan desagradable? Estoy convencido de que tendrás una mejor vida si aceptas la injusticia del mundo como una realidad y la soportas estoicamente. De este modo te ahorras muchas decepciones en tu camino por la vida.

Una de las historias más sustanciales de la Biblia es la de Job, un empresario muy amado, exitoso y piadoso; un hombre bien parado en la vida con una gran personalidad, un matrimonio intacto y diez hijos formidables; en otras palabras, una de esas personas envidiables que lo han logrado todo. El diablo se dirige a Dios: “No es ningún milagro que Job sea piadoso, dado que le va de maravilla. Si se sintiera peor,

su fe pronto empezaría a tambalearse".

Dios se ofende y, para refutar la afirmación del diablo, le concede llevar un poco de caos a la vida de Job. De un día a otro, este pierde todo su dinero. El diablo mata a todos sus hijos: siete hombres y tres mujeres. Hasta sus esclavos mueren. Finalmente, una enfermedad se apodera de su cuerpo, cubriéndolo de forúnculos dolorosos de pies a cabeza. La gente se burla de él y lo repudia. Job ya no puede más. Sentado sobre las cenizas de su casa quemada, su esposa le aconseja: "Maldice a Dios y muérete". Sin embargo, Job sigue alabando a Dios. Cómo desearía poder morir para escapar de los dolores, pero ni eso le permite Dios. Finalmente, se acerca un torbellino en el que se encuentra Dios y le explica que sus acciones divinas son y serán siempre incomprensibles para los humanos, que de él, Dios, nadie jamás podría adivinar sus intenciones. Como Job aguantó y ni los castigos más despiadados lo hicieron dudar de Dios, le fue restituido todo lo que tenía anteriormente: su salud, su riqueza, su familia completa con la panda de hijos. Dios lo colma de felicidad y Job alcanza una edad bíblica.

Comparada con una novela policíaca tradicional, en la que atrapan y condenan al asesino, la historia de Job es algo más complicada, pero al final resulta en lo mismo. Si bien es cierto que primero Job experimenta un trato profundamente injusto, al final todo sale bien. Para decirlo de otra manera: el mundo a veces puede *parecer* muy injusto, pero solo porque no entendemos la voluntad de Dios. Debes soportar la injusticia, dice la Biblia, porque no dura para siempre. Detrás de todo existe un plan justo que ustedes, los hijos de Dios, con sus mentes limitadas, simplemente no logran comprender.

En términos utilizados en la psicología, esta es la perfecta estrategia para enfrentar los golpes del destino. Un despido, un diagnóstico de cáncer, la muerte de un hijo propio... todos estos son sucesos muy trágicos, pero vistos en el contexto de la estructura del mundo, algún sentido deben de tener y no está dentro de mis posibilidades entender esta mecánica. Dios solo me está probando, y si sigo creyendo inquebrantablemente en él, más adelante me recompensará por esto.

Hasta aquí, todo es muy reconfortante. Pero hoy en día, ¿quién sigue creyendo seriamente en Dios? ¿Sobre todo en ese que permite las atrocidades más espeluznantes a pesar de que podría arreglar todo perfectamente? Cada vez más personas, incrédulas, rechazan esta creencia. Aun así, nos aferramos en secreto a un plan universal de justicia. Queremos creer en una especie de karma, en la idea de que las acciones buenas se recompensan y las malas se castigan; si no en esta vida,

entonces en la siguiente.

El filósofo británico John Gray escribe: “En la antigua Grecia era indiscutible que la vida de todos se gobernaba por el mero destino y el azar. Aunque la ética fuera una cuestión de bondad, sabiduría y valentía, también los hombres más valientes y sabios podían ser sorprendidos por la ruina y la perdición. Preferimos hacer como —por lo menos en público— que las buenas acciones serán recompensadas al final. Pero en realidad no lo creemos. En el fondo sabemos que nada nos puede salvar del azar”.

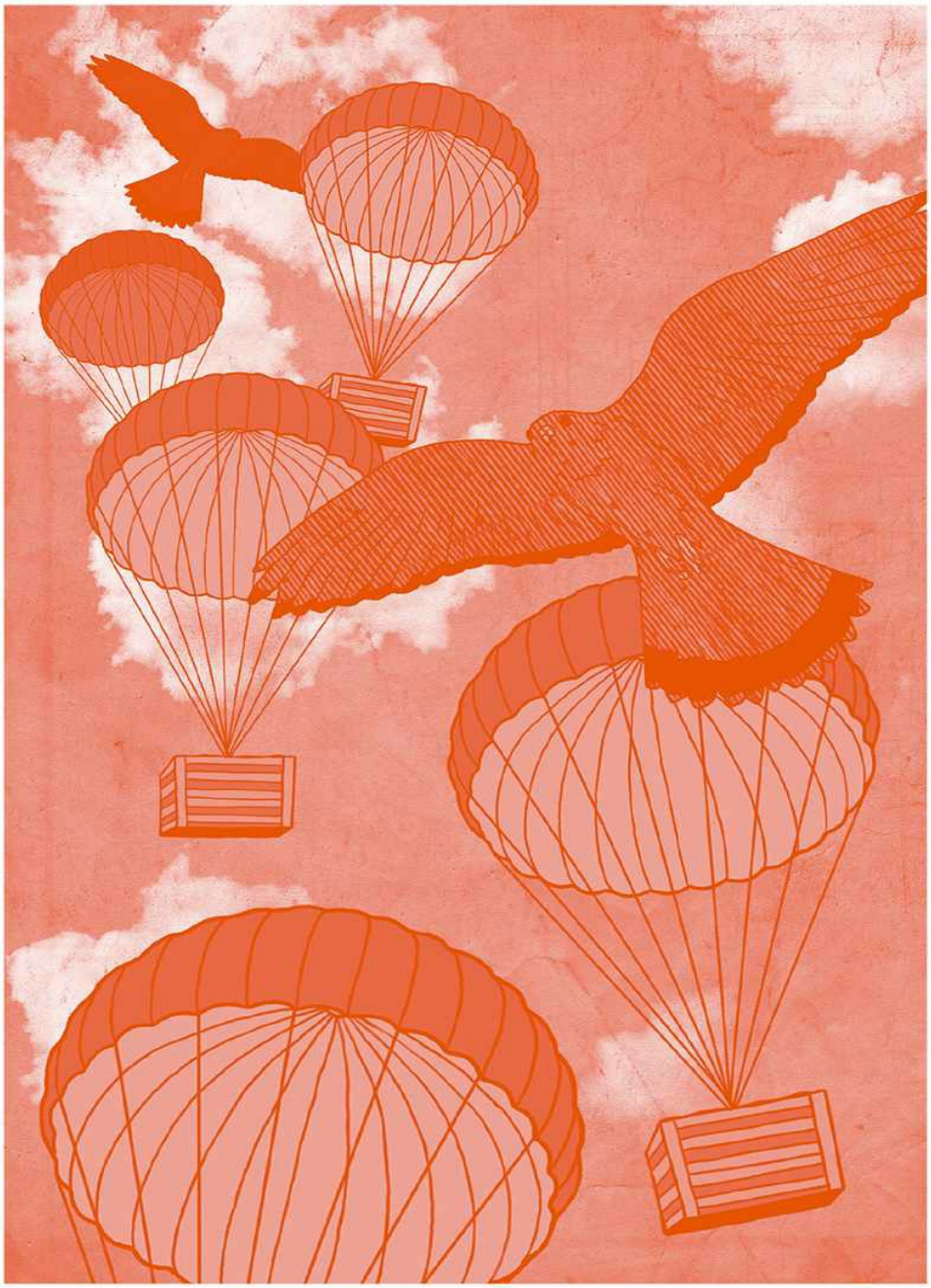
Aquí la verdad: no hay un plan universal justo. Ni siquiera existe uno que sea injusto. En realidad, no existe ningún plan. El mundo es fundamentalmente amoral. Nos cuesta tanto trabajo aceptar este hecho que la ciencia ha encontrado un concepto para describirlo: *just-world fallacy* (falacia del mundo justo). Esto no significa en absoluto que no debamos disminuir la injusticia, por ejemplo, por medio de los seguros o de la redistribución social. No obstante, hay mucho que no se puede asegurar o redistribuir.

Uno de mis maestros en el liceo repartía las calificaciones al azar, sin que se relacionaran en lo más mínimo con nuestro rendimiento escolar. Estas calificaciones arbitrarias que se sacaba de la manga se reflejaban directamente en la boleta. Los alumnos protestábamos a grito pelado. Como esto no sirvió de nada, corrimos con el director, quien le tuvo el respeto correspondiente a un profesor con título de doctorado y decidió no actuar. Era una injusticia sin par, declaramos. Pero el maestro no se dejó desconcertar: “La vida es injusta. Cuanto más pronto se den cuenta, mejor”. Sentíamos ganas de torcerle el cuello. Retrospectivamente, esta fue una de las lecciones más valiosas de los siete años que pasé en el liceo.

Después de que el filósofo alemán Leibniz afirmara, hace trescientos años, que vivimos en el mejor de los mundos posibles (dado que Dios no podría haber creado uno malo a propósito), Voltaire respondió unas décadas más tarde y escribió la novela satírica *Cándido*. Bajo la impresión del terrible terremoto de 1755 que había destruido completamente la ciudad de Lisboa, ningún hombre razonable podía seguir creyendo que existiera un plan universal justo. La utopía de una vida sin preocupaciones para todos se había desvanecido. Cándido, el protagonista, pasa por una vida llena de horrores y termina formulando la siguiente conclusión: “Hay que cultivar nuestro jardín”.

Conclusión: no hay un plan universal justo. Forma parte de la buena vida aceptar este hecho de manera radical. Concéntrate en tu jardín, es decir, en tu vida personal diaria. Ahí encontrarás suficientes malas hierbas que habrá que arrancar. Lo que te

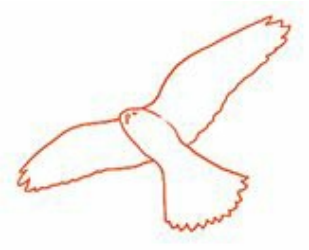
suceda todavía en el transcurso de la vida —sobre todo los grandes golpes del destino— no tiene nada que ver con el hecho de que seas una buena o una mala persona. Acepta tu desdicha y tus fracasos estoicamente y con prudencia. Lo mismo, por cierto, vale para los éxitos fabulosos y los golpes de la fortuna.



44

EL CULTO AL CARGO

No construyas aviones de paja



Durante la Segunda Guerra Mundial, las diminutas islas del Pacífico sirvieron de escenario para las batallas más violentas entre las tropas japonesas y estadounidenses. Los nativos, que nunca antes habían visto soldados —mucho menos camionetas o aparatos de radio—, observaban con caras de asombro el ruidoso espectáculo que estaba teniendo lugar frente a sus cabañas de paja. Hombres en extraños uniformes se acercaban huesos a la cara y hablaban con estos huesos. Pájaros enormes daban vueltas en el cielo y arrojaban paquetes que caían sostenidos por telas extendidas. Los paquetes estaban llenos de latas de conservas.

Nada se acercaba más a la idea del paraíso que los alimentos que venían del cielo. Los soldados compartían las latas con los nativos. Nadie había visto a estos hombres extraños cazar o recolectar algo. Aparentemente, algo estaban haciendo bien. ¿Cómo lograban atraer a esos pájaros de carga?

Después de la guerra, cuando las tropas se habían retirado y los nativos se encontraban solos de nuevo, sucedió algo insólito. En muchas de las islas se estableció un nuevo culto: el *culto al cargo*. En las colinas, los habitantes quemaron la maleza y cercaron con piedras las áreas recuperadas. Fabricaron aviones de paja a escala 1:1 y los colocaron sobre las pistas artificiales. A un lado construyeron torres de control de bambú, tallaron audífonos de madera y repitieron los movimientos de los soldados que habían observado durante la guerra. Encendieron fuegos para imitar las lámparas de señalización y se tatuaron los emblemas que habían visto en los uniformes de guerra. En otras palabras, jugaron al aeropuerto, con la esperanza de atraer a los pájaros gigantes que los habían provisto con alimentos en abundancia

durante la guerra.

El ganador del premio Nobel de Física Richard Feynman hizo referencia al culto al cargo en uno de sus discursos: “En las islas de Samoa los nativos no entendieron cómo funcionaba eso de los aviones... Lo hicieron todo bien. Impecables en la forma. Todo se veía como antes. Pero nada funcionaba. Ni un solo avión aterrizó”. Con esto Feynman denunciaba el formalismo que está presente incluso en las ciencias: el aferrarse a lo formal sin entender realmente el contenido.

Los pueblos originarios y los científicos no son los únicos en caer en el culto al cargo. Un amigo mío tuvo el atrevido sueño de ser un exitoso autor de novelas. Desde que había terminado su carrera de Letras Inglesas no hablaba de otra cosa. Hemingway era su ídolo. Para nada un mal modelo: Hemingway se veía fantástico, tuvo muchas mujeres y de sus libros se vendieron millones de ejemplares. Hemingway fue el primer autor superestrella que estaba presente en los medios de todo el mundo. ¿Qué hizo mi amigo? Se dejó crecer el bigote, usaba sus camisas sin planchar y desabrochadas y experimentó con todo tipo de cocteles. Se compró una pila de libretas Moleskine porque, aparentemente, Hemingway también las había usado (lo que ni siquiera es cierto). Lo trágico de la historia: ninguno de estos formalismos influyó sobre su éxito o, mejor dicho, su no éxito. Mi amigo había caído víctima del culto al cargo.

Tal vez te burles del culto al cargo pero, asombrosamente, está muy extendido, también en el campo de la economía. ¿Cuántas compañías no invierten en oficinas muy *cool* al estilo de Google —con toboganes, salas de masaje y comida gratuita— porque esperan atraer a empleados de primera categoría? ¿Cuántos empresarios no asisten vestidos con una sudadera a una junta con inversionistas porque esperan convertirse en el siguiente Mark Zuckerberg?

Un ritual del culto al cargo muy bien establecido es el de los auditores. Cada año revisan su lista de control: ¿existe un protocolo firmado para cada junta del consejo de administración? ¿Se registraron correctamente los viáticos? ¿Se asignaron los volúmenes de ventas a los períodos correspondientes? En lo que respecta a los requisitos formales, todo cuadra. Si las compañías colapsan o entran en dificultades unos pocos meses después —como fue el caso de Enron, Lehman Brothers, AIG o UBS —, los auditores se muestran altamente sorprendidos. En apariencia son muy buenos para detectar insuficiencias formales, pero para detectar los riesgos reales.

Un ejemplo perfecto tiene su origen en el mundo de la música. Después de múltiples intrigas, Jean-Baptiste Lully ascendió a *compositeur de la musique*

instrumental du roi, es decir, a compositor principal y luego a director de música del rey Sol en Versalles, y estableció hasta el mínimo detalle cómo se debía componer la música cortesana. Las oberturas para una ópera, por ejemplo, debían seguir una estructura estrictamente definida; las secuencias debían ser repetidas de una manera y no de otra; el compás del primer movimiento debía ser punteado (*ta-daa*), seguido por una fuga, y así sucesivamente. Con el paso del tiempo, Lully logró convencer al rey de que le otorgara el monopolio de todas las óperas; no solo de París, sino de toda Francia. Se empeñó tanto en ejercer este poder que desplazó sin escrúpulos a todos sus competidores.

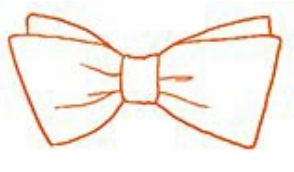
En consecuencia, por un lado llegó a ser "el músico más odiado de todos los tiempos" (Robert Greenberg), mientras que, por el otro, de pronto todas las cortes europeas exigían música a la *Lully*. Hasta en los castillitos más remotos y deslucidos de los Prealpes suizos se adoptaba el formalismo parisino: un culto al cargo en su forma más pura, pues les permitía a los nobles sentirse un poco como en Versalles. Dicho sea de paso, el 8 de enero de 1687, cuando se encontraba en la cima del poder, Lully dirigía un recital golpeando el suelo con un pesado bastón (*bâton*), según la costumbre de la época. En un momento de torpeza, se destrozó un dedo del pie. La herida se le gangrenó, lo que le provocó la muerte tres meses después, para gran alivio de la escena musical francesa.

Conclusión: no sigas a los Lullys del mundo. Toma distancia del culto al cargo en cualquiera de sus manifestaciones. Y ten mucho cuidado: los formalismos sin sustancia son mucho más comunes de lo que creemos. Si quieres tener una buena vida, debes desenmascararlos y eliminarlos de tu vida. Los formalismos desperdician tu tiempo y estrechan tu visión del mundo. Aléjate de todas aquellas personas y organizaciones aficionadas al culto al cargo. Evita las compañías en las que avanzas no debido a resultados, sino por pose y palabrería. Y, sobre todo, no imites el comportamiento de personajes exitosos sin haber entendido a fondo las razones de su éxito.

45

GANA QUIEN HACE SU PROPIA CARRERA

Por qué la cultura general
ya solo sirve de pasatiempo



Tú que eres diseñadora gráfica, piloto de vuelos regulares, cardiocirujano o jefa de personal, ¿qué sabes hoy? Un montón. Tu cerebro se desborda de tantos datos de tu área de especialidad. Incluso si apenas estás al principio de tu carrera, probablemente ya sepas más que lo que tus antecesores supieron alguna vez. Como piloto, ya no basta con entender la aerodinámica y saber manejar una serie de herramientas análogas. Cada nuevo año trae consigo nuevas tecnologías y reglamentos de vuelo que debes aprender, junto con los ya existentes. Si eres diseñadora gráfica, no solo debes comprender los paquetes de *software* Photoshop o InDesign, sino que debes conocer también la historia de la estética publicitaria de los últimos cincuenta años. De lo contrario, corres peligro de reciclar ideas viejas o, lo que es aún peor, de quedar fuera de la jugada. Cada año aparece un nuevo *software* en el mercado y, por lo tanto, en tu lugar de trabajo, y tus clientes cada vez exigen más: redes sociales, videos, realidad virtual.

¿Cuál es la situación fuera de tu área profesional? ¿Sabes más o menos que tus antecesores? Yo diría que menos. No podría ser de otra manera. Tu cerebro tiene una capacidad de comprensión limitada, y mientras más lo llenas con cosas relacionadas con tu especialidad, menos espacio queda para la cultura general. Tal vez protestes indignado: “¿Yo, una persona limitada a un solo campo?”. Nadie quiere dar esta impresión. Preferimos llamarnos generalistas, curadores (en este caso el autor también) o vinculadores. Entusiasmados, hablamos de la diversidad que nos ofrece nuestra profesión, de la variedad de nuestros clientes y de cuán emocionante nos

parece cada nuevo proyecto. Todos nos vemos como la mujer o el hombre holístico, no como especialistas con ideas estrechas.

Sin embargo, si consideramos el sinnúmero de áreas de especialidad, desde el diseño de microprocesadores hasta el comercio con granos de cacao, nuestro conocimiento en apariencia universal de pronto se ve seriamente acotado. Sabemos más y más sobre menos y menos. En otras palabras: mientras nuestro conocimiento especializado aumenta gradualmente, nuestra ignorancia generalizada parece explotar. Para sobrevivir, dependemos de trabajadores especializados cuya actividad, a su vez, depende de otros trabajadores especializados. ¿O realmente te crees capaz de fabricarte un celular propio de un momento a otro?

Los nichos de especialidad crecen como los hongos, y esta enorme multiplicación es una novedad dentro de la historia de la humanidad. La única división del trabajo que existió durante millones de años fue entre los hombres y las mujeres, por la simple razón biológica de que los primeros suelen ser más grandes y fuertes y que las mujeres deben soportar los embarazos. Si pudiéramos observar cómo vivían y trabajaban nuestros antepasados hace 50 000 años, nos sorprendería lo bien que casi todos dominaban casi todo. No había especialistas en el diseño de hachas de piedra, ni en la producción de hachas, ni en el *marketing* de hachas, ni en el servicio a clientes de hachas, ni en la formación para el uso de hachas ni en *community-management* de las hachas. Ni siquiera existía quien únicamente se limitaba a hacer aspavientos con sus hachas. Cada quien producía sus propias hachas y sabía cómo manejarlas. El cazador-recolector no conocía el concepto de *profesión*.

Esto cambió hace apenas 10 000 años, cuando más y más gente se volvió sedentaria. De repente surgieron la especialización: el ganadero, el agricultor, el alfarero, el geómetra, el rey, el soldado, la cargadora de agua, la cocinera, el escribano. Se había inventado la profesión, la carrera, los expertos y, con ello, la especialización de un solo campo.

Un hombre de la Edad de Piedra solo podía sobrevivir si era un generalista, como especialista no tenía chance alguno. Hace 10 000 años, la realidad se invirtió: el hombre contemporáneo solo puede asegurar su supervivencia si es un especialista, como generalistas no tiene oportunidad. Los últimos generalistas —los periodistas que escribían acerca de todo— alcanzaron a ver cómo el valor de su profesión se desplomó. Es asombrosa la rapidez con la que la cultura general se volvió obsoleta.

Diez mil años: desde la perspectiva evolutiva equivalen a un simple abrir y cerrar de ojos. Por esta razón seguimos sintiéndonos incómodos dentro de nuestro nicho.

Como especialistas —lo somos, qué se le va a hacer— nos sentimos incompletos, indefensos y vulnerables. Por ejemplo, a pesar del orgullo que puede experimentar el gerente de un *call center*, en ocasiones puede sentirse avergonzado de solo ser un gerente de de un *call center*. Cree tener que disculparse si no entiende algo que está fuera de su área de especialidad, aunque esto sea lo más natural del mundo.

Es hora de que dejemos de ver con romanticismo el *generalismo*. Desde hace 10 000 años el único camino hacia el éxito laboral —y el bienestar social— es vía la especialización. En este proceso sucedieron dos cosas que nadie pudo haber previsto. Como consecuencia de la globalización se fusionaron nichos que antes estaban separados geográficamente. El tenor de una ciudad y el tenor de otra, que gozaban de un sueldo considerable y cuyos caminos nunca se cruzaban, de pronto se encontraban en el mismo nicho, ahora global, gracias al surgimiento de los vinilos. De repente, el mundo ya no necesitaba 10 000 tenores. Tres eran suficientes. El efecto *the winner takes all* [el ganador se lleva todo] tuvo como resultado una desigualdad extrema en la distribución de los salarios. Ahora unos pocos ganadores abarcan casi todo el mercado mientras el gran resto vive una existencia miserable y marginal.

Además, ocurrió otra cosa. Los nichos se siguieron dividiendo sin parar, se crearon subnichos, y subnichos de estos subnichos. El número de áreas de especialización se disparó. Lo que antes estaba dividido por regiones pero unido por profesiones, ahora está conectado globalmente pero dividido en diferentes campos. La competencia dentro de cada ámbito es enorme, al igual que el número de estos. “Hay un número ilimitado de ganadores —afirma el experto en tecnología Kevin Kelly—, mientras no intentes ganar la carrera de alguien más”.

¿Qué significa esto para ti o para mí? Primero: en muchos casos no nos especializamos de forma radical, y luego nos sorprende si alguien más nos rebasa. El radiólogo de un hospital, por ejemplo, en realidad hoy solo es valioso si tiene una especialidad como radiólogo nuclear, radiólogo intervencionista, neurorradiólogo, etc. Así que: zapatero a tus zapatos, pero a unos zapatos específicos. Esto no quiere decir que no deberías sacar la cabeza de tu granero de vez en cuando; hay muchas cosas útiles que puedes importar de otras áreas por analogía. No obstante, procura hacerlo considerando tu propio nicho, tu propio círculo de competencia (capítulo 14).

Segundo: el efecto *the winner takes all* juega a tu favor si llegas a ser el o la mejor dentro de tu nicho, y esto a nivel mundial. Si no es el caso, debes seguir especializándote. Debes crear tu propia carrera y ganarla.

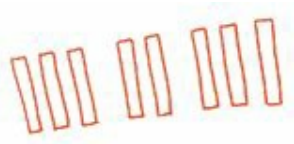
Finalmente, el tercer aspecto: deja de acumular conocimientos de todo tipo con la

intención de mejorar tus perspectivas laborales. Desde una perspectiva económica, esto ya no tiene mucha importancia. Hoy en día, la cultura general solo tiene sentido como pasatiempo. Si realmente te interesa, lee tranquilamente un libro sobre los hombres de la Edad de Piedra. Solo procura ser uno de ellos.

46

LA CARRERA ARMAMENTISTA

Por qué deberías evitar los campos
de batalla



¿Te acuerdas de los centros de fotocopiado de hace diez o veinte años? Se trataba de unas tienditas muy sencillas con algunas copiadoras. En algunos casos, tú mismo podías usar las máquinas, insertándoles unas monedas. Los nuevos centros no se pueden comparar con las anteriores. En realidad ahora son pequeñas imprentas que ofrecen documentos a color y cientos de papeles de diferentes calidades para elegir. A veces tienen máquinas *high tech* para la encuadernación automática, incluso para tapas duras, si así lo deseas. Ahora, se podría pensar que estas maravillas tecnológicas seguro han ayudado a aumentar mágicamente el margen de ganancias de los dueños de estos centros. Por desgracia, la realidad es otra: la de por sí ya precaria situación de hace unos años incluso ha empeorado. Cabe la pregunta: ¿dónde quedó el contravalor de estas máquinas tan caras?

Muchos jóvenes creen que es necesario tener estudios universitarios para tener una carrera brillante. Por lo general, los sueldos de profesionistas primerizos con título académico suelen ser más altos que los de los que no estudiaron en una universidad. Sin embargo, si descontamos los costos de la educación y el tiempo invertido en ella, la situación de muchos estudiantes es apenas mejores o en algunos casos, incluso peor, que la de sus compañeros menos cualificados. ¿Dónde está el contravalor de esa enorme inversión de tiempo y dinero?

Después de su *best seller* para niños, *Alicia en el País de las Maravillas*, Lewis Carroll escribió en 1871 la secuela de esa historia, *Alicia a través del espejo*. En esta, la Reina Roja (una pieza de ajedrez) le dice a la pequeña Alicia: “Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio”. Estas palabras explican precisamente la dinámica que sobrevino a los centros de

copiados y los estudiantes. En ambos casos se trata de una *carrera armamentista*. Aunque el término provenga del ámbito militar, su dinámica maligna inherente puede llegar a desarrollarse en todas partes: la presión de armarse porque todos los demás también lo hacen, aunque, visto en conjunto, no tenga ningún sentido.

Regresemos a los dos ejemplos y a la pregunta mencionada: ¿quién se quedó con el contravalor de esa enorme inversión de tiempo y dinero? Por un lado, los clientes. No obstante, la mayor parte se la llevaron los proveedores de las copiadoras y las universidades. "Si casi todos cuentan con un título académico, ya no sobresales con un título. Para poder obtener tu empleo de ensueño, debes acudir a una universidad de élite. La educación se convierte en una carrera armamentista que beneficia principalmente al proveedor de armas, en este caso, a las universidades", declara John Cassidy en *The New Yorker*.

Quien se encuentra en una carrera armamentista pocas veces es consciente de ello. Lo traicionero de esta dinámica es que cada paso y cada inversión parecen sensatos vistos en sí mismos, a pesar de que el balance general de todos los actores sea cero o negativo. Por eso es necesario que prestes mucha atención. Si, contra lo que era de esperarse, te das cuenta de que estás en una carrera armamentista, salte de inmediato. Te garantizo que ahí no encontrarás la buena vida.

¿Cómo abandonar la carrera? Búscate un campo de actividades sin carrera armamentista. Cuando fundé con unos amigos la empresa getAbstract, uno de nuestros criterios principales fue: no habrá una dinámica de carrera armamentista. En palabras concretas, se trataba de un nicho sin competencia. Y, efectivamente, durante diez años fuimos los únicos en ofrecer libros resumidos, una situación de ensueño.

En el capítulo anterior conocimos la importancia de la especialización. Pero no basta solo con tener una especialización, porque incluso en los nichos más pequeños se da una carrera armamentista oculta. En consecuencia, requieres un nicho en el cual actúes con maestría y en el que simultáneamente no estés sujeto a la carrera armamentista.

Esta ocurre de manera evidente en la actitud laboral de muchas personas. Mientras más tiempo trabaja tu compañero, más tiempo tendrás que hacerlo tú para no rendir menos. De este modo desperdiciarás tiempo sobrepasando el punto de una productividad sensata. Si nos comparamos con nuestros antecesores, los cazadores y recolectores, salta a la vista que se limitaban a trabajar entre 15 y 20 horas por semana; el resto era tiempo libre. Eran condiciones paradisíacas de las que podríamos gozar también nosotros, si no fuera por la carrera armamentista. No es de sorprender

que los antropólogos denominen a la era de la caza-recolección como la *sociedad original del bienestar*. En ese entonces, la carrera por los bienes materiales no podía ni siquiera ponerse en marcha porque las personas no eran sedentarias. Como nómada ya tienes suficientes cosas que debes cargar: las flechas, el arco, las pieles, los niños. En esta situación, ¿quién estaría dispuesto a cargar con bienes adicionales? No, gracias. Simplemente no existía el sistema de incentivos para iniciar una carrera armamentista.

Hoy, la situación es otra, y no solo en el ámbito laboral. También en la vida privada, si no actúas con precaución, pronto te encontrarás bajo el total dominio de la carrera armamentista. Cuanto más tuitean los demás, más tendrás que hacerlo tú para mantenerte visible en Twitter. Cuanto más se esfuerzan los demás por actualizar sus perfiles en Facebook, más tienes que hacerlo tú para no hundirte en la irrelevancia de las redes sociales. Mientras más amigas tuyas se someten a una cirugía plástica, más presionada te sentirás a operarte también. Lo mismo pasa con la moda, los accesorios, el tamaño del departamento, el rendimiento deportivo durante tu tiempo libre (maratones, triatlones, *gigatlones),* el número de caballos de fuerza de tu automóvil y otros medidores sociales.

Cada año se publican alrededor de dos millones de estudios académicos. Hace cien años, en la época de Einstein, el número de estudios publicados no representaba ni el 1% de esta cantidad. No obstante, la frecuencia de descubrimientos revolucionarios en la ciencia se ha mantenido casi igual. También la ciencia adquirió esta perversa dinámica de la carrera armamentista. Los académicos reciben salarios y son ascendidos de acuerdo con el número de publicaciones y la frecuencia con que se cita su trabajo. Cuanto más publican los demás, más deben hacerlo todos para no quedarse atrás. Esta competencia se relaciona con la búsqueda de conocimientos solo de manera marginal. Las beneficiadas son las revistas académicas y científicas.

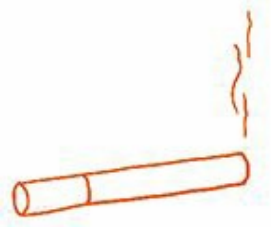
Si aspiras a una carrera de músico, de ninguna manera elijas el piano o el violín. Los pianistas y los violinistas son los músicos más infelices de este planeta, pues la presión de la competencia es la más brutal para estos instrumentos. Y sigue aumentando, porque cada año las salas de todo el mundo se ven inundadas por flamantes virtuosos de Asia. Deberías elegir un instrumento de nicho. Así se te facilitará mucho más ser aceptado en cualquier orquesta. Además, es más probable que alguien se entusiasme por tus capacidades, aunque no formes parte de la élite mundial. Como pianista o violinista, siempre te compararán con Lang Lang o Anne-Sophie Mutter. Y tú mismo también lo harás, lo que perjudicará tu felicidad.

Conclusión: intenta escaparte de la dinámica de la carrera armamentista. Es difícil detectarla ya que, vistos de manera aislada, todos los pasos parecen tener sentido. Por esto procura alejarte de la tropa de vez en cuando para poder observar desde arriba los campos de batalla de la vida. No seas víctima de esta locura. La carrera armamentista equivale a una cadena de victorias pírricas de las que es mejor descolgarse. La buena vida solo la encontrarás ahí donde la gente no se pelea por ella.

47

HAZTE AMIGO DE UN *FREAK*

Por qué deberías conocer a un *outsider*
sin que tú seas uno



"Los dirigentes de la comunidad ponen en su conocimiento: con todas las maldiciones escritas en el Libro de la Ley, excomulgamos, expulsamos, execramos y maldecimos a Baruch de Spinoza. Maldito sea de día y maldito sea de noche; maldito sea cuando se acuesta y maldito sea cuando se levanta; maldito sea cuando sale y maldito sea cuando regresa. Que el Señor no lo perdone. Ordenamos que nadie mantenga con él comunicación oral o escrita, que nadie le preste ningún favor, que nadie permanezca con él bajo el mismo techo o a menos de cuatro yardas, que nadie lea nada escrito o trascrito por él".

Mediante este anatema, publicado en 1656 —la versión completa es unas cuatro veces más larga y cinco veces más dura—, el joven y sensible Spinoza de 23 años de edad fue expulsado de la comunidad judía de Ámsterdam. De manera oficial, fue degradado a *persona non grata*, es decir, a *outsider*. A pesar de no haber publicado nada aún hasta ese momento, las ideas liberales del joven pensador habían provocado un escándalo del *establishment*. Hoy en día, Spinoza es considerado como uno de los más grandes filósofos de todos los tiempos.

Actualmente, un anatema como ese nos parece casi cómico. Para el pobre Baruch, sin embargo, seguramente no fue tan divertido. Imagínate que las autoridades te maldijeran en las noticias, los periódicos, los carteles y en todas las redes sociales, y que en todos lados hubiera agentes encargados de que nadie se te pudiera acercar o hablar contigo. Spinoza debe de haber sufrido algo similar a eso.

Si eres miembro de un club de empresarios, estarás familiarizado con las ventajas

que ofrece tu membresía. Tienes libre acceso a las instalaciones, los sillones son tan cómodos que podrías tomarte una siesta, sobre las mesitas están las revistas más actuales y siempre te encuentras con alguien afín para charlar un rato. En otras palabras: toda la infraestructura está diseñada para satisfacer tus necesidades.

La mayoría de la gente es miembro de uno o de muchos *clubes*, ya sea como empleada de una empresa, como alumno de una escuela, como profesora de una universidad, como ciudadano de una ciudad o como miembro de una asociación. Todas estas uniones se ajustan a nuestras necesidades, nos hemos instalado cómodamente en ellas y, por ende, sentimos que estamos en buenas manos.

Sin embargo, siempre hay personas que se mantienen alejadas de cualquier club. Puede ser por voluntad propia, o porque no los admitieron o porque los expulsaron, como a Spinoza. La mayoría de esos *outsiders* están algo locos, pero no todos. De vez en cuando aparece alguien entre ellos que —él o ella solos— contribuyen a que el mundo progrese un poco más. Es asombrosa la cantidad de descubrimientos revolucionarios en la ciencia, la economía o la cultura que se dieron gracias a los *outsiders.* Einstein no encontró una plaza universitaria, por lo que vivía como funcionario de patentes de tercera en Berna, y en su tiempo libre revolucionó a la física. Doscientos años antes, el joven Newton desarrolló las leyes de la gravedad y descubrió, simultáneamente, una nueva rama de las matemáticas. Su club (el Trinity College en Cambridge) había tenido que cerrar debido a una epidemia de peste, y durante dos años tuvo que vivir en el campo. Charles Darwin, por su parte, trabajaba como investigador independiente: nunca estuvo en la nómina de ninguna institución y jamás trabajó como profesor. Margaret Thatcher, una de las primeras ministras más influyentes del Reino Unido, era ama de casa hasta que un día, de la nada, se catapultó a la política. El jazz es un estilo de música creado completamente por *outsiders,* igual que el rap. Entre los grandes escritores, pensadores y artistas encontramos muchos no conformistas: Kleist, Nietzsche, Wilde, Tolstoi, Solzhenitsyn o Gauguin. Y, antes de olvidarlo, cabe decir que todos los fundadores de nuevas religiones, sin excepción, fueron *outsiders.* Naturalmente no debemos sobreestimar a *las grandes mujeres* y a *los grandes hombres* (capítulo 41). Si no hubieran sido ellos, otras mujeres y otros hombres habrían tomado su lugar y conseguido cosas igualmente extraordinarias. Pero el punto es que los *outsiders* son, tendencialmente, más rápidos, y por eso suelen llegar antes que los *insiders.*

Gozan de una ventaja táctica: no están sujetos a los protocolos dictados por el *establishment*, y en consecuencia no pierden su tiempo. No necesitan participar en las

payasadas que son parte del programa de la mayoría de los clubes. No tienen que soportar los insultos a su inteligencia que representan las efectistas pero demasiado simples diapositivas de PowerPoint. Pueden evitar los enervantes juegos de poder en las juntas. Pueden ignorar tranquilamente cualquier tipo de formalismo, no tienen que aceptar ninguna invitación ni participar en ningún evento solo *para dar la cara*, en parte, por la simple razón de que ni siquiera fueron invitados. No tienen que ser políticamente correctos para evitar la amenaza de ser expulsados, pues ya están fuera.

Otra ventaja: la posición marginalizada aguza los sentidos y permite a los *outsiders* detectar las deficiencias y contradicciones del sistema dominante, las cuales se han vuelto invisibles para los miembros del club. Los *outsiders* tienen una mirada más profunda; de ahí que su crítica al *statu quo* no sea meramente cosmética, sino fundamental.

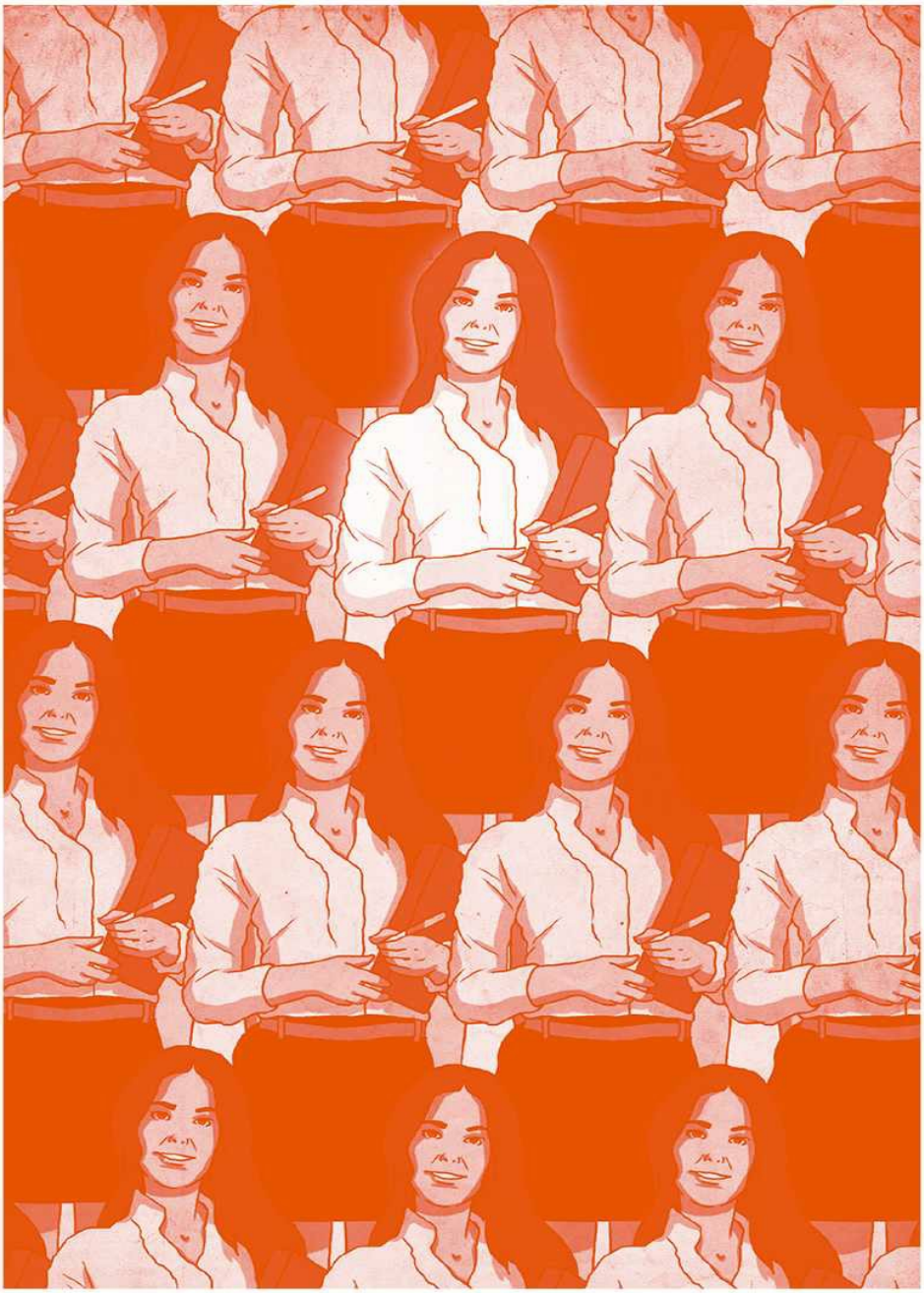
Hay mucho romanticismo en la idea de vivir como *outsider.* No obstante, no deberías convertirte en uno. Las fuerzas de la sociedad no están a tu favor, el viento sopla en tu contra de manera cortante y sin piedad. Casi todos los *outsiders* se quiebran a causa del mundo que se les opone con vehemencia. Solo unos cuantos brillan como cometa. La verdad es que la existencia como *outsider* sirve como guión para una película, pero no para una buena vida.

¿Qué hacer entonces? Procura mantener una de tus piernas bien ancladas en el *establishment*. De este modo te aseguras todas las ventajas que ofrece la membresía del club. Con la otra pierna, sin embargo, vete a recorrer el mundo. Sé que esto suena imposible de lograr, pero en realidad sí funciona. Establece amistades con *outsiders.* Sin duda, es más fácil decirlo que hacerlo. A continuación, una lista de reglas para la convivencia con ellos: *1)* Nada de halagos; debes mostrar interés genuino en su trabajo. *2)* Nada de pavonearte por tu estatus; a los *outsiders* les da completamente igual si cuentas con un título de doctorado o si eres el presidente del Club Rotario. *3)* Tolerancia: los *outsiders* casi nunca son puntuales; a veces no se han bañado o se visten con camisas de colores. *4)* Reciprocidad: siempre puedes devolverles algo, ya sean ideas, dinero o recomendarlos con otros.

En cuanto domines estas instrucciones, podrías incluso convertirte en el elemento que une ambos mundos, tal como lo hicieron Steve Jobs o Bill Gates: los dos eran miembros del *establishment* con fuertes relaciones con los *freaks* tecnológicos de aquella época. Hoy en día hay pocos CEOs que mantengan contacto con *outsiders.* No me extraña que en muchas compañías escaseen las ideas.

Conclusión: más vale tener un Van Gogh colgado en tu sala que ser Van Gogh. Lo

mejor sería rodearte de la mayor cantidad posible de Van Goghs vivientes. Sus ideas refrescantes te contagiarán, y contribuirán a construirte una buena vida.



48

EL PROBLEMA DE LA SECRETARIA

Por qué las pruebas al azar de nuestra vida
son insuficientes

Supongamos que quieres contratar a una secretaria (perdón: a una o un asistente). Cien mujeres respondieron al anuncio de empleo. Aleatoriamente, invitas a una tras otra a la entrevista de trabajo. Después de cada plática debes decidirte: ¿contrato o no a esta candidata? No tienes hasta mañana para sopesar las posibilidades, tampoco puedes aplazar la decisión hasta haber hablado con todas las candidatas. Tu decisión inmediatamente después de la entrevista no podrá ser revocada. ¿Cómo procedes?

¿Optas por la primera candidata que te cause una impresión decente? De este modo corres peligro de perderte de las mejores, porque es probable que llegarán varias igual de prometedoras o incluso superiores. ¿O entrevistas a las primeras 95 candidatas para hacerte una idea de la calidad de las aspirantes, para luego elegir una de las últimas cinco, aquella cuyo perfil se acerque al de la mejor que hayas visto hasta ese momento? ¿Y qué harás si entre esas cinco ya solo se hallan puras decepciones?

Los matemáticos conocen dicho problema con el nombre políticamente incorrecto del *problema de la secretaria*. Sorprendentemente, existe solo una solución óptima para el problema de la secretaria: debes entrevistar a las primeras 37 candidatas y rechazarlas todas. No obstante, debes recordar la calidad del perfil de la mejor entre ellas. A continuación, sigues entrevistando y contratas a la primera aspirante que supere a la mejor de las primeras 37. Será una excelente elección. Es posible que no contratarás a la mejor de las cien candidatas, pero seguro que se trata de una muy buena opción. Se ha demostrado por medio de estadísticas que cualquier otro procedimiento trae peores resultados.

¿Cómo se llega al número 37? Es el resultado que obtienes cuando divides cien

entre la constante matemática *e* (2.718). Supongamos que tienes únicamente cincuenta aspirantes. En este caso debes rechazar a las primeras 18 (50/*e*) y contratar a la primera que supere a la mejor de las primeras 18.

Originalmente, al problema de la secretaria le decían el *problema del prometido*. Se trataba de lo siguiente: ¿Cuántas mujeres (cuántos hombres) debería *probar* antes de casarme con uno (una)? Puesto que no sabemos cuál es el número de posibles parejas desde el principio, el procedimiento descrito no funciona de manera óptima para este caso. Por eso los matemáticos decidieron llamar al problema de otro modo.

Ahora bien, la buena vida no es un juego con exactitud matemática. Para citar a Warren Buffett: "Preferimos más o menos correcto que exactamente equivocado". Deberías asumir la misma postura que Buffett ante las decisiones relacionadas con tus inversiones frente a las cuestiones importantes de tu vida. ¿Por qué a pesar de todo sigue siendo relevante el problema de la secretaria en este proceso? Porque nos ofrece un indicio acerca de cuánto tiempo deberíamos probar antes de tomar una decisión definitiva. Resulta que los experimentos con el problema de la secretaria han demostrado que la mayoría de las personas se apresuran en la decisión por una candidata. Habrá que contrarrestar esa tendencia. Si se trata de decidirse por una carrera, una profesión, un sector, una pareja, un lugar de residencia, un escritor favorito, un instrumento, un deporte favorito o un destino vacacional ideal, entonces vale la pena probar varias opciones diferentes en poco tiempo, más de las que realmente te gustaría probar, para luego tomar una decisión final. Comprometerse con algo o alguien antes de tener un panorama de posibilidades más amplio sería poco razonable.

¿Por qué tendemos a decidirnos prematuramente? ¿A qué se debe nuestra impaciencia? Las pruebas al azar son laboriosas. ¿Por qué realizar cien entrevistas de trabajo cuando podrían ser cinco? ¿Por qué pasar por diez trámites de solicitud de empleo antes de decidirse por uno? Esto es laborioso, más de lo que nos gustaría. Además, las pruebas al azar son pegajosas. Qué fácil es quedarse pegado en un sector solo porque le echaste un vistazo cuando eras joven. Claro, has hecho carrera, pero es casi seguro que también hubieras logrado lo mismo en otro sector, y tal vez hasta con mayor éxito e incluso con más felicidad si solo te hubieras atrevido a experimentar un poquito más. La tercera razón por la cual tendemos a tomar decisiones precipitadas es que nos gusta tener la mente ordenada. Preferimos dar por resuelto un tema y pasar al siguiente. Eso está bien para las decisiones no importantes, pero resulta contraproductivo en el caso de las importantes.

Hace unos meses, nuestra niñera (20 años) llamó a la puerta bastante deprimida. Su novio, el primero y el único hasta ese entonces, la había dejado. Tenía lágrimas en los ojos. Intentamos consolarla con sobriedad racional: "¡Pero si aún eres tan joven, todavía tienes tanto tiempo! Debes probar con diez o veinte hombres para saber qué te puede ofrecer el mercado. Solo después podrás identificar con quién haces buena pareja a largo plazo". En su rostro triste se dibujó una forzada sonrisa. No creo que la hayamos podido convencer, por lo menos no en ese momento.

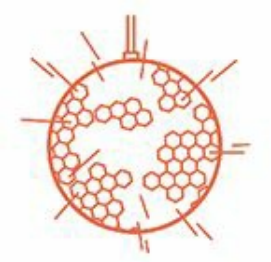
Desafortunadamente, muchas veces nos comportamos como esta niñera. Nuestras pruebas al azar son demasiado pequeñas; nuestras decisiones, precipitadas, o en el lenguaje de los estadísticos, no son representativas. Confiamos en una falsa imagen de la realidad; creemos que con dos o tres pruebas tomadas del universo lograremos encontrar al hombre o a la mujer de nuestra vida, la profesión ideal o el lugar perfecto para vivir. Por supuesto, esto a veces funciona —si te ha pasado, me alegra de corazón —, pero en esos casos se deben solo al azar, y no deberíamos poner nuestra esperanza en ello.

El mundo es mucho más grande, rico y variado de lo que pensamos. Intenta realizar la cantidad más grande posible de pruebas al azar mientras eres joven. En los primeros años de tu vida adulta no se trata de ganar mucho dinero o hacer carrera; más bien se trata de conocer la población completa de la vida. Procura ser extremadamente abierto. Prueba todo lo que te ofrezca el azar. Lee mucho, porque las novelas y los cuentos son excelentes simuladores de vida. No cambies ese modo de vida hasta que seas mayor. En ese momento deberás volverte extremadamente selectivo, pues ahora ya sabes qué te gusta y qué no.

49

GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

Mientras menos expectativas,
mayor tu felicidad



Año nuevo de 1987. Mi novia, la primera que tuve, me había dejado seis meses antes y desde entonces andaba yo bastante solo por la vida. Pasaba los días encerrado en mi miserable cuarto de estudiante (un desván con baño compartido en el piso de abajo) o me escondía en la biblioteca. ¡No podía seguir así! ¡Necesitaba una nueva novia! El cartel situado arriba de la entrada al restaurante Rütli en Lucerna anunciaba una megafiesta para el Año Nuevo. Lleno de esperanzas y con más gel en el cabello aún, compré un boleto. Esa noche lo iba a lograr.

Mientras ejecutaba mis pasos de baile disco más *cool*, aunque seguramente parecía poco hábil, mi mirada vagaba de un lado a otro de la sala llena de humo. Todas las chicas guapas estaban con alguien y cuando, por un segundo, se zafaban de las garras de esos tipos y yo tenía la oportunidad de lanzarles una sonrisa, hacían como si fuera aire. Cuanto más se acercaba el fin del año, más sentía como si lentamente, vuelta tras vuelta, me clavaran un sacacorchos en el corazón. Poco antes de la medianoche abandoné el local. La fiesta había sido un fracaso. Había perdido veinte francos suizos y aún no había pescado ninguna chica.

Nuestro cerebro no funciona sin expectativas. En realidad, es una verdadera máquina de esperanzas: cuando giramos la manilla de una puerta esperamos que se abra; cuando abrimos el grifo, que salga agua; cuando nos subimos a un avión, esperamos que las leyes aerodinámicas lo mantengan en el aire; tenemos la esperanza de que el sol salga por las mañanas y se ponga por las tardes. Son expectativas de las

que ni siquiera somos conscientes. Las regularidades de la vida están arraigadas en nuestro cerebro, no tenemos que pensar activamente en ellas.

Desafortunadamente, la mente también genera expectativas para las situaciones irregulares, como lo aprendí de manera dolorosa en aquella fiesta de año nuevo. Si me hubiera tomado un poco más de tiempo para analizar de manera realista mi esperanza, podría haberme ahorrado la decepción.

Los estudios comprueban que las expectativas ejercen una gran influencia sobre nuestra sensación de felicidad. Las que son poco realistas son las causas más efectivas para matar tu felicidad. Un ejemplo: los aumentos de sueldo aumentan la felicidad solo hasta cierto límite, a partir del cual la cantidad de dinero juega un papel más bien secundario (capítulo 13). Pero incluso antes de llegar a este tope, paradójicamente, la felicidad puede ser destrozada cuando la expectativa acerca del sueldo aumenta más rápido que el mismo sueldo, como lo constató el psicólogo Paul Dolan, profesor de la London School of Economics.

¿Cuál es la mejor manera de manejar las expectativas? Mi recomendación es la siguiente: ordena y clasifica tus pensamientos como un médico de emergencias durante su protocolo de intervención. Siempre deberías distinguir entre "lo tengo que tener", "lo quiero tener" y "espero tenerlo". La primera expresión manifiesta una necesidad; la segunda, un deseo (una preferencia o una meta), y la tercera, una expectativa. Analicemos estas categorías una por una.

Es común escuchar declaraciones como "*tengo* que ser CEO", o "*necesito* escribir esta novela" o "*tengo* que tener hijos a toda costa". No, no tienes que hacer nada de esto. A excepción de respirar, comer y beber agua, ¡no tienes que nada! Pocos deseos se basan en necesidades reales. Mejor di "quiero ser CEO", "me gustaría escribir una novela" o "mi objetivo es tener hijos". Considerar los deseos como necesidades vitales solo te convierte en una persona amargada y desagradable; además, te incita a cometer acciones estúpidas, sin importar cuán inteligente seas. Mientras más temprano elimines este tipo de aparentes necesidades vitales de tu reportorio, mejor.

Ahora, analizaremos los deseos. Una vida sin deseos (preferencias o metas) es una vida desperdiciada; sin embargo, no hay que encadenarse a ellos. Debes ser consciente de que los deseos a veces no se cumplen, porque muchas cosas están fuera de tu control. El que logres ascender al puesto de CEO es una cuestión que, además de la decisión de los miembros del consejo administrativo, involucra la competencia con otros posibles candidatos, la cotización bursátil, la prensa, tu familia... es decir, puras instancias que no puedes tener bajo controlar completamente. Lo mismo vale para

escribir una novela o tener hijos. Los filósofos griegos tenían un espléndido término para ello: denominaron las cosas que deseamos como *preferentemente indiferentes* (*indiferente* en el sentido de *insignificante*). Esto quiere decir que aunque tengas una preferencia (por ejemplo, que prefieras un Porsche a un Volkswagen Golf), es irrelevante para tu felicidad.

Después de haber hablado de las aparentes necesidades vitales y de los deseos, ahora detallaremos el tercer punto del protocolo de intervención: las expectativas. Muchos de los momentos más infelices de tu vida se los debes a expectativas gestionadas de manera chapucera, sobre todo las que depositaste en otras personas. No debes esperar a que los otros cumplan tus expectativas, de la misma manera que tampoco puedes esperar a que el clima se ajuste a tus deseos.

Tus expectativas tienen una fuerza muy limitada hacia afuera, pero una enorme fortaleza hacia adentro. Como tratamos nuestras esperanzas con tanta negligencia, les permitimos a otros que ejerzan influencia sobre ellas. La publicidad no es más que ingeniería de las expectativas, al igual que las ventas. Si un banquero te vende un producto financiero mientras te presenta unos complicados cálculos del futuro flujo de caja, esto no es más que ingeniería de tus expectativas. No solo nuestras propias esperanzas están construidas sobre arena, sino que también le abrimos la puerta de par en par a todos los demás para que jueguen en nuestro arenero. Eso no debes permitirlo.

¿Cómo se construyen expectativas realistas en lugar de eso? Primer paso: antes de cualquier encuentro, cita, proyecto, fiesta, viaje, lectura y empresa, debes distinguir claramente entre necesidades, deseos y expectativas. Segundo paso: adjudica un valor a tus esperanzas entre 0 y 10. ¿Esperas una catástrofe (0) o que se cumpla un sueño de vida (10)? Tercer paso: réstale dos puntos a tu valor estimado y prepárate mentalmente para enfrentar este número. Este procedimiento te toma unos diez segundos máximo. Pensar en una cifra te ayuda a interrumpir el automatismo de inventarte expectativas de la nada. Además, así te permites cierto margen de seguridad: ahora tus esperanzas no solo son moderadas, sino que incluso se encuentran un poco por debajo del valor razonable. Yo mismo llevo a cabo estos tres pasos varias veces al día, y obtengo resultados envidiables para mi felicidad.

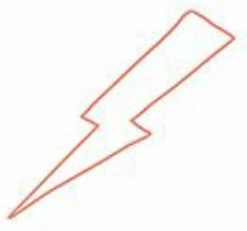
Conclusión: solemos tratar a nuestras expectativas como globos. Las dejamos subir cada vez más alto hasta que en algún punto estallan y caen del cielo en forma de jirones arrugados. Deja echar tus necesidades, metas y expectativas a la misma olla. Debes separarlas de manera muy clara. La capacidad de crear tus esperanzas de

manera consciente forma parte de la buena vida.

50

LA LEY DE STURGEON

Cómo ajustar tu detector
de tonterías



Los autores de ciencia ficción tienen una vida bastante dura. Sobre todo si escriben para el mercado de masas. Los críticos literarios los tratan como basura. Efectivamente, gran parte de la producción de historias de ciencia ficción es de tercera. Por eso es que a las obras de calidad se les dificulta aún más la tarea de rescatar la reputación del género.

Ted Sturgeon fue uno de los autores estadounidenses más productivos de ciencia ficción durante los años cincuenta y sesenta. El éxito trajo consigo voces maliciosas. Una y otra vez tuvo que soportar comentarios de los críticos como este: el 90% de las historias de ciencia ficción son una mierda. La respuesta de Sturgeon: sí, eso era cierto; pero el 90% de *todas* las obras publicadas era basura, sin importar el género. Su respuesta pasó a la historia como la *ley de Sturgeon*.

A primera vista, la declaración de Sturgeon parece algo dura, pero solo a la primera. Reflexiona sobre los pocos libros que has terminado y disfrutado, y luego piensa en todos los que te han decepcionado después de unas cuantas páginas y que dejaste a un lado. También piensa en la cantidad de películas de televisión que ves completas y con cuántas cambias de canal. La relación debe asemejarse a la ley de Sturgeon.

Según el filósofo estadounidense Daniel Dennett, la ley de Sturgeon no solo es válida para libros o películas: "El 90% de *todo* es chatarra. Da lo mismo si se trata de física, química, psicología evolutiva, sociología, medicina [...], el rock o la música *country*". Es rebatible si es exactamente el 90%, si se trata de un mero 85% o si incluso

aumenta a un 95%. Este debate, sin embargo, no vale mucho la pena y carece de importancia. Para simplificar el asunto, nos contentaremos con el 90 por ciento.

La primera vez que escuché sobre la ley de Sturgeon fue un gran alivio para mí. Como crecí con la convicción de que la mayoría de los logros de la humanidad eran importantes, bien reflexionados y valiosos, solía buscar el error en mí cuando algo me parecía insuficiente. Hoy en día sé que no es que mi educación cultural sea deficiente si una ópera me parece mala. Tampoco se debe a que mis habilidades para los negocios sean insuficientes si un plan de negocios me causa una pésima impresión. No es una falta de amor al prójimo si el 90% de las personas presentes en una cena de gala me aburren. No, no es culpa mía, es culpa del mundo. Se puede decir en voz alta: el 90% de los productos son baratijas, el 90% de la publicidad es una fruslería, el 90% de los correos electrónicos no es más que puro blablablá, el 90% de los tuits son sandeces, el 90% de las juntas de trabajo es una pérdida de tiempo, el 90% de las intervenciones en estas juntas es pura fraseología, el 90% de las invitaciones son trampas que deberíamos evitar. En otras palabras: el 90% de todas las cosas materiales o mentales traídas al mundo es una sandez.

Quien tenga en cuenta la ley de Sturgeon vive mejor. Esta es una exquisita herramienta mental porque te *permite* ignorar la mayoría de lo que ves, escuchas o lees sin tener que sentirte culpable. El mundo es una mera charla sobre tonterías, no es necesario que las escuches.

Nada más no trates de limpiar el mundo de las cosas sin sentido. No lo lograrás. El mundo mantendrá su irracionalidad por más tiempo del que tú puedas permanecer cuerdo. De modo que deberías limitarte a una selección de las pocas cosas valiosas y dejar de lado todo lo demás.

Los inversionistas ya habían entendido esto décadas antes de Ted Sturgeon. En su ya clásico libro *El inversor inteligente,* de 1949, Benjamin Graham describe la bolsa por medio de la imagen de una persona irracional, *Mr. Market* (*el señor Mercado*). Graham retrata al Sr. Mercado como un personaje maníaco-depresivo. A diario nos vocifera nuevos precios por los que está dispuesto a vender o comprar acciones. A veces, el Sr. Mercado está eufórico y optimista, en otras ocasiones es más bien pesimista o entra en pánico; su estado de ánimo sube y baja como un yoyo. Lo bueno es que, como inversionista, no tienes que aceptar las ofertas del Sr. Mercado. Puedes limitarte a esperar e ignorar los gritos hasta que el Sr. Mercado te haga una oferta tan buena que sería estúpido no aceptarla. Por ejemplo, como cuando te ofrece acciones de calidad a un precio extremadamente bajo, durante un pánico bursátil. El 90%, incluso del 99%

de lo que te ofrece a gritos el Sr. Mercado puedes ignorarlo tranquilamente. Desafortunadamente, para muchos inversionistas la bolsa no es un gritón irracional y maníaco-depresivo, sino una representación de la verdad; confunden el precio y el valor de las acciones y pierden su dinero en especulaciones.

Evidentemente, este tipo de vendedores y subastadores gritones no solo existen en el mercado bursátil. Cada día, otros mercados te ofrecen nuevos productos, películas, videojuegos, estilos de vida, noticias, relaciones personales, ofertas para tu tiempo libre, destinos de viaje, restaurantes, campeonatos, estrellas de televisión, divertidos videos en YouTube, opiniones políticas, posibilidades de carrera o *gadgets*. A la mayoría de esas cosas deberías ignorarlas, como si fueran manzanas podridas en el puesto del mercado. El 90% es pura tontería de tercera o simplemente chatarra. Tápate los oídos o sigue caminando si los gritos de los vendedores son demasiado ruidosos. El mercado no es una escala para medir la relevancia, la calidad o el valor de sus productos.

Del dicho al hecho hay gran trecho. La razón, como suele ser el caso, se puede encontrar en nuestro pasado. Imagínate que fueras tu ancestro de hace 30 000 años. Andabas por la vida como cazador o recolectora y vivías en un pequeño grupo de aproximadamente cincuenta personas. Casi todo con lo que te topabas era altamente relevante: plantas que podrían ser comestibles o venenosas, animales que cazabas o te cazaban, miembros de tu clan que te salvaban la vida o la ponían en peligro. En ese entonces, la ley de Sturgeon funcionaba justo a la inversa: el 90% de todo era relevante. El 10% de chatarra consistía, a lo mucho, en una u otra historia que se contaba alrededor de la fogata, de algunos malos dibujos en la pared de la cueva o ciertas costumbres chamánicas a las que tú, como miembro inteligente de la tribu, veías con algo de desprecio. Noventa por ciento de relevancia, 10% carecía de sandeces.

Para concluir, seamos despiadadamente honestos: la ley de Sturgeon no solo es válida para el mundo exterior, sino también para nosotros mismos. Yo solo puedo hablar por mí: el 90% de mis ideas son inservibles, el 90% de mis emociones son injustificadas, el 90% de mis deseos no tiene sentido. Como soy consciente de ello, soy mucho más cuidadoso al momento de decidir cuáles de mis *productos internos* tomaré en serio y cuáles ignoraré con una sonrisa.

Conclusión: no aceptes cualquier cagada que te ofrezcan. No cedas ante cada impulso solamente por antojo. No pruebes cada *gadget* solo porque existe. Lo mínimo es valioso, de primera categoría o esencial. La ley de Sturgeon te ahorra mucho tiempo

y muchos disgustos. Reconoce la diferencia entre las ideas y las buenas ideas, entre los productos y los buenos productos, entre las inversiones y las buenas inversiones. Reconoce las sandeces como lo que son. Ah, cabe agregar una pequeña regla adicional que, según mi propia experiencia, ha probado su validez una y otra vez: si no estás seguro de si se trata de una idiotez, es una idiotez.

51

ELOGIO DE LA HUMILDAD

Mientras menos en serio te tomes,
mejor será tu vida

Boulevard Haussmann, Avenue Foch, Rue du Dr Lancereaux, Avenue Paul Doumer, Rue Théodule Ribot, Avenue Kléber, Boulevard Raspail... todos son nombres de calles famosas en París. Pero ¿quién se acuerda hoy a quiénes están dedicadas? Intenta adivinar quiénes fueron estas personas.

No cabe duda, todos ellos eran personajes importantes de su tiempo: planificadores de la ciudad, generales, científicos. Como contemporáneo de Georges-Eugène Haussmann, te hubiera extasiado recibir una invitación a una cena con él.

¿Y hoy en día? Sales de las Galerías Lafayette y pisas el Boulevard Haussmann sin pensar. De tus brazos cuelgan bolsas repletas de cosas que realmente no necesitas. Es verano, el aire sobre el bulevar tiembla como si fuera cristal líquido, el helado de vainilla gotea sobre tu camiseta y tus bermudas. Tus dedos están pegajosos y te molesta la muchedumbre de turistas, de la cual formas parte. Lo que más te fastidia, sin embargo, es el agresivo tráfico que pasa a toda velocidad... sobre el pavimento del respetable urbanista cuyo nombre te da totalmente igual. ¿Quién? ¿Haussmann? Ha sido devorado por los ácaros de la historia.

Si la fecha de caducidad de los nombres relevantes como Haussmann, Foch o Raspail abarca unas cuatro generaciones, entonces monumentales nombres de nuestra era se habrán derretido en unas cuantas generaciones. Resumiendo, en cien, máximo doscientos años, nadie se acordará de quiénes fueron Bill Gates, Donald Trump o Angela Merkel. Y en lo que respecta a nosotros dos —estoy hablando de ti, querida lectora o querido lector, y de mí—, en unas pocas décadas, a nadie le

interesaremos en lo más mínimo.

Imagínate a dos tipos hipotéticos de personas, A y B. Los individuos del tipo A tienen una autoestima ilimitada, mientras que la de los individuos del tipo B está limitada. Si alguien les roba su comida, les pelea su cueva o les quita una posible pareja de apareamiento, las personas del tipo B responden de manera relajada. "Así es la vida —se dicen— encontraré más comida, otra cueva y otra pareja". Los humanos del tipo A reaccionan de manera opuesta, se ponen fúricos y defienden con vehemencia su propiedad. ¿Cuál de los dos tiene mejores posibilidades para heredar sus genes a la siguiente generación? Naturalmente, el tipo A. Efectivamente, es imposible vivir sin tener cierto grado de ego. Tan solo intenta pasar un día sin pronunciar las palabras *yo* o *mí*. Lo he intentado y fracasé rotundamente. Para decirlo de otra manera, somos humanos del tipo A.

El problema es que la autoestima que hemos heredado de nuestros ancestros del tipo A nos está echando a perder la vida, pues por su culpa reaccionamos de manera demasiado sensible. Explotamos al sufrir la más mínima afrenta, aunque esta sea ridícula en comparación con las amenazas de la Edad de Piedra: si no nos elogian lo suficiente, si no reaccionan como nos merecemos a nuestro afán de protagonismo, si rehúsan a extendernos una invitación. En la mayoría de los casos, los demás tienen la razón de hecho: no somos tan importantes como creemos.

Mi recomendación es: analiza tu importancia desde la perspectiva del siguiente siglo, es decir, desde un momento en el que el valor de tu nombre se habrá reducido a cero, sin importar lo fabuloso que seas en la actualidad. Es una parte fundamental de la buena vida no tomarse demasiado en serio. De hecho, existe una correlación inversa: cuanto menos te tomes en serio, mejor será tu vida. ¿Por qué? Hay tres razones.

La primera es que tomarse en serio cuesta energía. Quien se toma en serio debe mantener una estación emisora y un equipo de radar simultáneamente. Por un lado, envías tu autorrepresentación al mundo; por el otro, eres como un radar que se ocupa permanentemente de registrar cómo reaccionan a eso las personas en tu entorno. Ahórrate este esfuerzo. Apaga tu emisora y tu radar y concéntrate en tu trabajo. En concreto: no seas presumido, no hables de tus grandiosos éxitos y evita dártelas de conocer a gente importante. Da exactamente igual si vienes de una audiencia privada con el Papa. Si este es el caso, alégrate, pero, por favor, abstente de colgar las fotos en tu departamento. Si eres millonario, evita patrocinar edificios, cátedras o estadios de futbol poniéndoles tu nombre. Eso es rídículo. ¿Por qué no mejor pones unos anuncios

publicitarios para tu propia glorificación? Por lo menos Haussmann y compañía obtuvieron sus calles de manera gratuita.

Segunda: cuanta más importancia te des, más rápido te dejarás engañar por el *self-serving bias* (sesgo de autoservicio). Harás las cosas no para alcanzar tus objetivos, sino para elevarte a través de ellas. El sesgo de autoservicio es bastante común en el caso de los inversionistas. Los afectados compran las acciones de glamurosos hoteles o atractivas compañías de tecnología no porque sean buenas, sino porque buscan *mejorar* su imagen. A esto hay que agregar que quienes se toman demasiado en serio suelen sobrevalorar sistemáticamente sus conocimientos y sus capacidades (llamado *overconfidence*, o exceso de seguridad), lo que los lleva a graves errores en la toma de decisiones.

Tercera: si actúas de esta manera, tú mismo crías a tus enemigos. Quien se toma en serio no permite a los demás que también se tomen en serio, pues esto disminuiría su posición relativa. En cuanto tengas éxito, a más tardar, las personas que también se otorgan demasiada importancia empezarán a acribillarte, y esa no sería una buena vida.

Te habrás dado cuenta: tu ego es más bien tu adversario, no tu amigo. Evidentemente, esto no es una revelación. En realidad, ha sido la opinión estándar durante los últimos 2 500 años, pues los estoicos ya se oponían a la exageración de la autoestima. El clásico ejemplo es Marco Aurelio, quien se sentía casi apenado por ser emperador del Imperio romano. A través de la escritura de sus diarios (las llamadas *Meditaciones*) se obligaba a mantenerse humilde; una tarea nada fácil si eres la persona más poderosa del mundo. No solo en la filosofía se encuentran herramientas mentales para poner coto al ego, sino también en la religión. Muchas incluso comparten la creencia de que la autoestima es una manifestación del diablo. Durante los últimos doscientos años, sin embargo, estos frenos culturales al ego se han aflojado. Hoy todos parecen ser sus propios gerentes de marca.

Siempre hay que pensar en esto: cada uno de nosotros solo es uno entre mil millones de personas. Todos vivimos durante un diminuto período con un punto inicial y un punto final que fueron establecidos por pura casualidad. Y todos (incluyéndome) hemos hecho muchas tonterías en este corto lapso de tiempo. Deberías sentirte feliz de que no existe una calle que lleva tu nombre, esto solo te causaría estrés. Se vive mejor siendo humilde, inmensamente mejor. Tener seguridad en sí mismo es fácil, cualquiera puede. Por el contrario, la humildad es algo más difícil, pero mucho más compatible con la realidad, aparte de que calma el oleaje

emocional.

Mucha gente cree que la humildad se castiga. ¿No invitas así a los demás a que te pisoteen? En realidad sucede lo contrario. Si estableces una política exterior personal definida (capítulo 9), la gente te respetará más cuanto más humilde seas. La mejor manera de lograr esto es siendo honesto, sobre todo contigo mismo.

La sobrevaloración de uno mismo se ha convertido en una verdadera enfermedad de nuestra civilización. Hemos hincado los dientes en nuestro ego como un perro en un zapato viejo. Suelta ese zapato. No tiene valor nutritivo, y pronto tendrá sabor a podrido.

52

ÉXITO INTERIOR

Por qué tu *input* es más importante
que tu *output*

Cualquier país conoce este tipo de listas: en Suiza es la llamada *BILANZ-300-Liste*, una relación de los trescientos suizos más ricos. En Alemania existe la de los quinientos alemanes más adinerados que publica anualmente *Manager Magazin*. La revista *Challenges* difunde una lista anual de los franceses más ricos y la estadounidense *Forbes Magazine* compila los nombres de los multimillonarios del mundo. La impresión es siempre la misma: así que estas son las personas más exitosas del planeta, y todos son empresarios (o sus herederos).

Hay clasificaciones similares para categorizar a los CEO más poderosos, a los científicos más citados, a los autores más leídos, a los artistas mejor pagados, a los deportistas más cotizados o a los actores con mayores sueldos. Cada campo tiene su propio medidor del éxito, pero ¿qué tan exitosos son estos exitosos en realidad? Eso depende mucho de qué se entiende como éxito.

A través de la manera en que una sociedad mide el éxito y otorga el prestigio, logra controlar cómo cada quien invierte su tiempo. "No es una coincidencia —argumenta el profesor de psicología estadounidense Roy Baumeister— que en las sociedades pequeñas que luchan por sobrevivir se les dé más prestigio a quienes traen a casa la mayor cantidad de proteína (los cazadores) o a los que matan el mayor número de enemigos (los guerreros). De manera análoga, sube o baja el prestigio de las madres, dependiendo de si una comunidad requiere o no un mayor número de habitantes". Las sociedades modernas agitan las listas *Forbes* (como llamaremos al conjunto de todos estos *rankings*) como banderines luminosos para señalarnos: ¡ese es

el camino!

¿Por qué las sociedades modernas intentan dirigir a sus ovejitas hacia el éxito material y no, por ejemplo, hacia el ocio? ¿Por qué existe una clasificación de las personas más ricas, pero ninguna de las más satisfechas? Es muy simple, porque el crecimiento económico es lo que mantiene junta a una sociedad. "La perspectiva de mejor nivel de vida, por remota que sea, limita la presión para la redistribución de la riqueza", afirma el banquero Satyajit Das y cita al exgobernador de la Reserva Federal de EEUU Henry Wallich: "Mientras haya crecimiento hay esperanza y eso hace tolerables las grandes diferencias de ingresos".

Para no volvernos locos con las listas *Forbes* es preciso entender dos puntos clave. En primer lugar, las definiciones del éxito son producto de tu tiempo. Hace mil años hubiera sido impensable una lista *Forbes*, y volverá a ser impensable dentro mil años. Warren Buffett, quien desde hace años encabeza esta lista junto con Bill Gates, admite que jamás se podría haber ganado un lugar en la *lista* Forbes *de la Edad de Piedra*: "Si hubiera nacido hace miles de años, habría sido el bocado perfecto para cualquier tipo de animal". Dependiendo del siglo en que hayas nacido, la sociedad agita diferentes banderines del éxito con la intención de convencerte de su propia definición de éxito. No sigas ciegamente estos banderines. La buena vida te espera con bastante seguridad en otro lugar.

Además, cabe decir que el éxito material depende 100% del azar. No nos gusta en absoluto pensar en que el azar figure como explicación, pero así es. Tus genes, el código postal o de la región en que naciste, tu inteligencia, tu fuerza de voluntad —como ya lo vimos en el capítulo 7 de este libro— en el fondo son aspectos sobre los que no tienes influencia. Por supuesto, los empresarios exitosos han trabajado duro y tomaron decisiones inteligentes. Pero de nuevo: esto no es más que el resultado de sus genes, de su procedencia y su biotopo. Por esta razón deberías considerar las listas *Forbes* como listas del azar y dejar de adorar a estas personas.

Hace poco un amigo me contó lleno de orgullo que había sido invitado a una cena con un fulano multimillonario. Encogí los hombros. ¿Por qué debería estar orgulloso? ¿Por qué emocionarse por un encuentro con un multimillonario? La probabilidad de que este le regale dinero es nula. Lo que importa, entonces, se reduce a si esta persona es un interlocutor interesante, su fortuna es completamente irrelevante.

Déjame revelarte una definición del éxito totalmente distinta, una que tiene por lo menos 2 000 años de antigüedad. Según dicha definición, el éxito no depende de la manera en que una sociedad otorga prestigio ni para establecer parámetros vulgares.

Aquí está: el verdadero éxito es el éxito interior.

Esto no tiene nada que ver con varillas de incienso, meditación o yoga. La ambición de obtener éxito interior es una de las acciones más racionales posibles y, al mismo tiempo, una de las raíces del pensamiento occidental. Como se mencionó anteriormente, los filósofos griegos y romanos denominaron a este tipo de éxito *ataraxia*. Quien alcanza la ataraxia (o tranquilidad interior) mantiene la calma cuando el destino lo golpea. En otras palabras: exitoso es quien no se deja alterar, ni por los vuelos de altura ni por los aterrizajes forzosos.

¿Cómo llegamos a ser exitosos por dentro? Al concentrarnos exclusivamente en los asuntos sobre los que podemos ejercer influencia y al omitir todo lo demás. *Input* en vez de *output*. Podemos controlar nuestro *input*, pero no nuestro *output*, porque siempre se mete el azar. El dinero, el poder o la popularidad son cuestiones que solamente puedes controlar hasta cierto grado. La pérdida de estas cosas te arrojará a la infelicidad si te concentras en ella. En cambio, si te entrenaste para mantener la ecuanimidad, la inalterabilidad y la tranquilidad interior, serás feliz la mayoría del tiempo, sin importar lo que el destino te arroje a los pies. En resumen: el éxito interior es más estable que el exterior.

John Wooden fue, por mucho, el entrenador de basquetbol más exitoso en la historia de los Estados Unidos. Les pedía a sus jugadores definir el éxito de una manera radicalmente distinta: “El éxito es la paz interior que resulta cuando has dado todo para ser el mejor que puedes ser”. El éxito no como títulos, medallas o las sumas de los traspasos de jugadores, sino como actitud. Irónicamente, el presidente de ese entonces, George W. Bush, le otorgó la Medalla Presidencial de la Libertad, el reconocimiento más importante de los Estados Unidos, lo que probablemente conmovió más a Bush que al propio Wooden.

Seamos sinceros: nadie dedicará el 100% de su tiempo a la búsqueda del éxito interior y se olvidará del exterior. Sin embargo, podemos acercarnos al ideal de la ataraxia a través de ejercicios diarios. Al final de cada día realiza un análisis de tus maniobras: ¿en qué materias fallaste hoy? ¿En qué momento permitiste que las emociones tóxicas echaran a perder tu día? ¿Cuáles fueron los golpes que estaban fuera de tu control que te perturbaron? y ¿qué herramientas mentales que debes utilizar para mejorar? No es necesario que seas el más rico del panteón, mejor procura ser más exitoso por dentro aquí y ahora. “Haz que cada día sea tu obra maestra”, les decía Wooden una y otra vez a sus jugadores. Haz lo mismo. El éxito interior nunca es alcanzable por completo, sino que es algo que debes ensayar toda una vida. Nadie hará

este trabajo por ti.

La verdad es que las personas que ambicionan el éxito exterior —la riqueza, el puesto del CEO, las medallas de oro o los reconocimientos— también buscan el éxito interior, solo que no son conscientes de ello. Con el bono que recibe, el CEO se compra un reloj IWC Grande Complication de 200 000 euros; tal vez porque le guste verlo en su muñeca, pero quizá le guste aún más que lo envidien por eso. Sea como fuere, se compra el IWC para sentirse bien; si no fuera el caso, no se lo compraría.

Desde donde se mire, las personas quieren ganar en el exterior para ganar en el interior. La cuestión que se plantea es bastante obvia: ¿por qué optar por la vía indirecta que pasa por el éxito exterior? Mejor toma el camino directo hacia la felicidad.

EPÍLOGO

La creencia de que la vida es fácil es una trampa en la que todas las personas caemos de vez en cuando. Sobre todo cuando somos más jóvenes, pero no solamente entonces. La buena vida no es una tarea trivial. A menudo, ni las personas más inteligentes logran acercarse a ella. ¿Por qué?

Hemos creado un mundo que ya no entendemos. Un mundo en el que la intuición ya no es una brújula confiable; un mundo lleno de complejidad e inestabilidad. Intentamos navegar por este mundo opaco con la ayuda de un cerebro que fue creado para un mundo totalmente distinto, es decir, para la Edad de Piedra. La evolución no tuvo oportunidad de ajustar este órgano para que se adaptara al impetuoso desarrollo de la civilización. Mientras el mundo exterior ha cambiado radicalmente durante los últimos 10 000 años, el *software y hardware* de nuestro mundo interior, o sea, nuestro cerebro, es el mismo de cuando pastaban los mamuts. Visto de esta manera, no es de sorprender que cometamos errores sistemáticos tanto en el pensamiento abstracto como en nuestro estilo de vida en concreto..

Por esta razón es indispensable tener a la mano una caja de recursos con actitudes y ejercicios mentales a los que podamos recurrir en cada momento. Las herramientas mentales hacen posible que veas el mundo de manera más objetiva y que actúes razonablemente a largo plazo. Si nos apropiamos de estas herramientas mentales, es decir, si practicamos a diario, poco a poco modificaremos y mejoraremos la estructura de nuestro cerebro. Los modelos cognitivos —generalmente llamados *heurísticos* en la psicología— no te *garantizan* una buena vida. Sin embargo, en promedio te *ayudarán* a tomar mejores decisiones y a actuar de mejor manera que si solo confiaras en tu intuición. Estoy convencido: las estrategias mentales son más importantes que el dinero, que las relaciones, son incluso más importantes que la inteligencia.

Desde que empecé a escribir sobre la buena vida, la gente me pregunta: pero ¿qué

es exactamente? ¿Cómo se define? Mi respuesta: no lo sé. Mi acercamiento a este planteamiento es a través de la teología negativa de la Edad Media. A la pregunta de *quién o qué es Dios*, los teólogos respondían: no se puede decir exactamente qué es Dios, solo se puede decir lo que *no* es. Lo mismo es válido para la buena vida: no se puede decir exactamente qué es, solo se puede decir lo que *no* es. Seguramente notas si no estás viviendo una buena vida, igual que te das cuenta cuando un amigo no la tiene. A muchos de mis lectores les molesta que escriba sobre la buena vida sin ofrecer una definición. No creo, pues, que esta presión de tener que definir todo tenga mucho sentido. Para decirlo con las palabras del premio Nobel Richard Feynman: "Si te sabes el nombre de un pájaro en todos los idiomas del mundo, no sabes absolutamente nada sobre este pájaro... Así que obsérvalo minuciosamente y mira cómo se comporta, eso es lo que realmente importa. Yo aprendí la diferencia entre *saber el nombre de algo* y *saber algo* en mis años de juventud".

¿De dónde provienen las 52 herramientas mentales de este libro? De tres grandes fuentes. La primera es la investigación psicológica de los últimos cuarenta años, que incluye la psicología mental, la social; la ciencia de la felicidad; la llamada investigación heurística (*heuristics and biases*), y la economía conductal (*behavorial economics*), así como algunos planteamientos tomados de la psicología clínica, sobre todo de las exitosas terapias cognitivo-conductuales (*cognitive behavioral therapy*, CBT).

Una segunda fuente es el estoicismo, esa filosofía de alto valor práctico que comenzó en la antigua Grecia y que tuvo su apogeo en el Imperio romano durante el s. II d.C. Los grandes nombres que asociamos con el estoicismo son Zenón (el fundador de esta escuela de pensamiento), Crisipo (el más importante representante del estoicismo en la antigua Grecia), Séneca (quien, según mi opinión, parece ser el *Charlie Munger de la antigua Roma*), Gayo Musonio Rufo (un exitoso maestro, que fue temporalmente condenado al exilio por Nerón), Epicteto (discípulo de Rufo y antiguo esclavo) y el emperador romano Marco Aurelio. Cabe agregar que existe una obra de Marco Aurelio que lleva el mismo título que el libro que tienes en tus manos: se trata de unos extractos de las notas que escribió para sí mismo, las cuales denominó *Meditaciones*. Lamentablemente, la importancia del estoicismo disminuyó junto con la caída del Imperio romano. El estoicismo nunca se recuperó por completo. Sin embargo, durante los últimos 1 800 años se ha considerado como un truco secreto para las personas en búsqueda de una filosofía para la vida práctica.

Los estoicos le daban gran importancia a ejercicios prácticos similares a los que he

presentado en este libro, así como a las máximas. Las máximas son valiosas porque sirven como una cinta de señalización que nos protege de dar pasos impensados. A riesgo de que parezcan algo simples, me he permitido añadir a las máximas citadas en el presente libro las mías propias.

La tercera fuente se basa en la larga tradición de la literatura escrita por inversionistas. Charlie Munger, el socio de Warren Buffett, está considerado como uno de los inversionistas de valores más exitosos del mundo y (no soy el único que lo sostiene) uno de los más grandes pensadores de nuestro siglo. Por esta razón me permití citarlo en reiteradas ocasiones. Los inversionistas cuentan con un incentivo especial para penetrar nuestro mundo opaco. A pesar de su desconocimiento total, deben intentar hacer estimaciones lo más exactas posibles sobre el futuro. Los resultados de su pensamiento se reflejarán en ganancias o pérdidas. De modo que, desde la época de Benjamin Graham, los inversionistas se muestran ansiosos por obtener una visión del mundo lo más objetiva posible y asumir actitudes que los protegerán de las decisiones impulsivas. En consecuencia, durante los últimos cien años han desarrollado una caja de herramientas mentales bastante útil, y su validez rebasa el mundo del dinero. Es asombrosa cuánta sabiduría aplicable a la vida práctica se puede extraer de las máximas y actitudes mentales de los inversionistas de valores.

Estas tres fuentes —la psicología moderna, el estoicismo y la escuela del pensamiento de la inversión de valores o *value-investment*— se complementan perfectamente. De hecho, encajan de manera tan perfecta que uno podría pensar que se trata de una sola teoría. Sin embargo, se desarrollaron de forma independiente. No hay momentos de efecto eureka en la vida. Para mí, este fue uno de los grandes: cuando entendí cómo los dientes de estos tres engranes encajaban íntegramente y con absoluta naturalidad.

Por último, cuatro comentarios concluyentes. Primero: existen más de 52 herramientas mentales. Me decidí por esta cifra para seguir la línea de mis libros anteriores, *El arte de pensar claramente* y *El arte de actuar*, que también constan de 52 capítulos. En estos últimos se trataba de los errores mentales; el presente libro gira en torno a las herramientas mentales. En realidad, con estas 52 estrategias estás bien servido. Dependiendo de la situación, de todos modos se usan dos o, como máximo, tres de ellas al mismo tiempo.

Segundo: muchos capítulos de este libro fueron anteriormente publicados como columnas en los periódicos *Neue Zürcher Zeitung* y *Handelsblatt*. Las columnas deben ser cortas y atractivas, por lo que las fuentes y los comentarios adicionales no fueron

integrados en el texto, sino que pueden ser consultados en el anexo.

Tercero: para facilitar la lectura, en la mayoría de los casos opté por el uso de las tradicionales formas masculinas del lenguaje. Por supuesto, en todo momento me refiero tanto a hombres como a mujeres. Menospreciar a las mujeres es la receta equivocada garantizada para lograr una buena vida.

Cuarto: soy el único responsable de cualquier error o insuficiencia que pueda contener el presente libro.

Rolf Dobelli, Berna, 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi amigo Koni Gebistorf, quien corrigió mis textos con mano segura para darles los últimos toques necesarios. Sin aquella presión semanal de tener que moldear mis propios pensamientos y darles un formato legible, este libro nunca hubiera existido. Le agradezco a René Scheu, el director del suplemento cultural del *Neue Zürcher Zeitung*, quien publicó partes de este libro en forma de columna semanal antes de que saliera a la luz la obra completa. Se requiere un alto grado de frescura para publicar una columna tan práctica en el contexto de este suplemento, que, en general, suele ser altamente intelectual. Del mismo modo quiero dar las gracias a Gabor Steingart y Thomas Tuma, quienes les dieron un bonito hogar a mis textos en el *Handelsblatt*. Muchísimas gracias también a El Bocho por las ilustraciones.

No conozco mejor editor de libros de divulgación científica que Martin Janik, de la editorial Piper. Después de haber colaborado en mis dos obras anteriores *El arte de pensar claramente* y *El arte de actuar*, estoy complacido de que se haya encargado también del presente libro. Quiero agradecerles a Christian Schumacher-Gebler —el CEO de Bonnier en Alemania—, a Felicitas von Lovenberg —la directora editorial—, así como a todas las personas maravillosas que trabajan en Piper. En ninguna otra empresa habría sido recibido mi libro con tanto cariño.

Muchas gracias a Guy Spier, quien me regaló un busto de bronce de Charlie Munger de unos cuarenta kilos que ahora adorna nuestro jardín. La cabeza de Munger está cubierta de hojas de hiedra, lo que le da la apariencia de un emperador romano.

Hace muchos años, Peter Bevelin me abrió los ojos para descubrir las máximas de los textos ya clásicos de los inversionistas de valores. Me siento muy agradecido por ello. Sus libros son verdaderos cofres de tesoros de los cuales me he servido libremente.

La presente obra no existiría sin las innumerables conversaciones y cartas de los

últimos años en torno a la buena vida. Por sus valiosas ideas, agradezco a las siguientes personas (en orden aleatorio): Thomas Schenk, Kevin Heng, Bruno Frey, Alois Stutzer, Frederike Petzschner, Manfred Lütz, Urs Sonntag, Kipper Blakeley, Rishi Kakar, Schoscho Rufener, Matt Ridley, Michael Hengartner, Tom Ladner, Alex Wassmer, Marc Walder, Ksenija Sidorova, Avi Avital, Uli Sigg, Numa y Corinne Bischof Ullmann, Holger Ried, Ewald Ried, Marcel Rohner, Raffaello D'Andrea, Lou Marinoff, Tom Wujec, Jean-Rémy y Natalie von Matt, Urs Baumann, Erica Rauzin, Simone Schürle, Rainer Marc Frey, Michael Müller, Tommy Matter, Adriano Aguzzi, Viola Vogel, Nils Hagander, Christian Jund, André Frensch, Marc y Monica Bader Zurbuchen, Georges y Monika Kern, Martin Hoffmann, Markus e Irène Ackermann, Robert Cialdini, Dan Gilbert, Carel van Schaik, Markus Imboden, Jonathan Haidt, Joshua Greene, Martin Walser, Angela y Axel Keuneke, Guy Spier, Franz Kaufmann y Dan Dennett. En general me siento profundamente agradecido tanto con mis amigos como con los pensadores, autores e investigadores mencionados. Los puntos clave de este libro no son míos, sino suyos.

Mis padres Ueli y Ruth son un excelente ejemplo de que es posible vivir una buena vida durante muchas décadas. Mil gracias por todo.

Mi agradecimiento más profundo, sin embargo, va dirigido a mi esposa. Muchos de los recursos mentales aquí expuestos provienen de su trabajo psicológico y de su experiencia en la vida. Bine es mi primera lectora y editora. Sus inclementes correcciones en tinta roja son un regalo para todos los lectores de este texto, y su sabiduría equivale a un regalo para nuestra familia.

También les agradezco a nuestros gemelos de 3 años, Nurna y Avi. A pesar de que me hayan robado muchas horas de sueño durante el proceso de escritura de este libro, paradójicamente no lo podría haber hecho sin la presencia de estos lindos muchachitos.

EL ILUSTRADOR

El Bocho reside en Berlín. Después de estudiar diseño gráfico, trabajó como ilustrador para la industria musical y para la edición dominical del *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Su obra se exhibe tanto en espacios urbanos como en galerías. En exposiciones y apariciones en la televisión en Japón, Rusia y Brasil, El Bocho asume la función del *observador que observa*. Desde hace años se comunica a través de sus ilustraciones de hasta cinco metros de altura que instala en espacios públicos, por lo que se ha convertido en una parte esencial de la escena artística urbana.

El Bocho es un romántico, y con su trabajo busca señalar el carácter transitorio de las ambiciones.

www.elbocho.net

OPINIONES SOBRE ROLF DOBELLI

Sobre *El arte de la buena vida*:

"No solo he leído los libros de Rolf Dobelli, sino que he disfrutado el sabor de cada una de sus palabras".

FRANK ELSTNER, PRESENTADOR DE TELEVISIÓN

"Rolf Dobelli escribe de manera clara, inteligente y convincente".

GERHARD SCHRÖDER, EXCANCILLER DE ALEMANIA

"Rolf Dobelli es uno de los pensadores más ingeniosos de Europa".

MATT RIDLEY, AUTOR DE *BEST SELLERS*

"De manera virtuosa, Rolf Dobelli fusiona ideas de las más diversas áreas del conocimiento. Combina la ciencia y el arte con la gracia, la elegancia y la precisión".

JOSHUA GREENE, PROFESOR DE PSICOLOGÍA DE HARVARD

"¡Rolf Dobelli lo hizo de nuevo! No solo nos abre los ojos, sino que nos despierta. Combina una aguda razón científica con un procedimiento filosófico, y nunca se contenta con lo superficial. Por esta razón, hazte del libro de Rolf Dobelli y ya no lo sueltes".

TENLEY E. ALBRIGHT, DIRECTOR DEL MIT
COLLABORATIVE INITIATIVES Y PROFESOR EMÉRITO
DE LA ESCUELA DE MEDICINA DE HARVARD

"En sus primeros libros, Rolf Dobelli nos enseña cómo se piensa correctamente. Ahora nos da invaluables consejos sobre cómo lograr vivir bien".

JAMES R. FLYNN, PROFESOR EMÉRITO DE LA
UNIVERSIDAD DE OTAGO Y DESCUBRIDOR DEL EFECTO FLYNN

“Rolf Dobelli posee el fascinante don de poder presentar los resultados científicos modernos de una manera estimulante y cautivadora”.

BRUNO S. FREY, PROFESOR DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE BASILEA Y FUNDADOR DE LA CIENCIA ECONÓMICA DE LA FELICIDAD

“Rolf Dobelli tiene la capacidad de identificar las mejores ideas de este planeta y combinarlas de tal manera que el arreglo parezca aún más valioso que todas sus partes por separado. Lo hizo en *El arte de pensar* y ahora consiguió hacer lo mismo en *El arte de la buena vida*”.

JONATHAN HAIDT, PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE NUEVA YORK Y AUTOR DE *THE RIGHTEOUS MIND, BEST SELLER* DE *THE NEW YORK TIMES*

“Es brillante cómo Rolf Dobelli logra convertir los resultados de investigaciones científicas en medidas prácticas”.

ROBERT B. CIALDINI, AUTOR DE LOS *BEST SELLERS* INTERNACIONALES *INFLUENCE* Y *PRE-SUASION*

Sobre los libros anteriores de Rolf Dobelli:

“Después de tres páginas ya aprendiste algo nuevo”.

FRANZ HIMPSEL, *SÜDDEUTSCHE ZEITUNG*

“Estos libros cambiarán tu modo de pensar”.

DAN GOLDSTEIN, PROFESOR DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LONDRES

“Rolf Dobelli ofrece estímulos para reflexionar y habla sin rodeos: ingenioso, divertido, brillante”.

DR. CHRISTOPH FRANZ, EX-CEO DE LA DEUTSCHE LUFTHANSA AG Y PRESIDENTE DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO DE ROCHE

“¿Es necesario leer este libro? Desde luego, pues es sumamente entretenido y ofrece un acercamiento serio y fundamental a la naturaleza del pensamiento humano”.

PROF. DR. H. C. ROLAND BERGER, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE HONOR DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO DE ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

“¡Un despliegue de conocimientos! Aquel que no quiere tropezarse constantemente

con las trampas mentales debe leer este libro".

PROF. IRIS BOHNET, HARVARD

ANEXO

Casi todas las herramientas mentales expuestas en este libro han sido estudiadas detalladamente en una serie de investigaciones científicas en los campos de la psicologías cognitiva y la social. Me limité aquí a mencionar únicamente las citas más importantes, las referencias técnicas, las recomendaciones de lectura y algunos comentarios. La mayoría de las citas las agregué partiendo de la versión original en inglés o alemán. Sobre todo, me veo como un traductor de los resultados de los estudios científicos mencionados al lenguaje cotidiano. El objetivo es aplicar las ideas filosóficas y los descubrimientos científicos a la vida diaria. Mi respeto más profundo a todos los investigadores que han estudiado científicamente eestas herramientas mentales.

Prólogo

Charlie Munger es socio del legendario inversionista Warren Buffett y, según mi parecer, uno de los más grandes pensadores de nuestro siglo. Bill Gates opina sobre Charlie Munger: “En verdad, es el más amplio pensador con el que me he encontrado jamás” (Tren Griffin, *Charlie Munger – The Complete Investor*, Columbia Business School Press, 2015, p. 46).

En el contexto de una conferencia de 1994 que dio a un grupo de estudiantes, Charlie Munger reveló el secreto de su pensamiento: “Necesitan modelos mentales en su cabeza. Deben acomodar sus experiencias —tanto las directas como las indirectas— sobre el enrejado de estos modelos. Seguramente ya se habrán dado cuenta de que existen alumnos que solo se limitan a memorizar todo. Bueno, estos fracasarán en la escuela y en la vida” (Charlie Munger, “A lesson on elementary worldly wisdom”, ponencia en la USC Business School, 1994, en *ibidem*, p. 44).

Munger se refiere a lo que llama *mental models,* cuya traducción literal sería

“modelos mentales”. Esta traducción, sin embargo, no es completamente adecuada. En su caso, no se trata de modelos en el sentido arquitectónico o de simulación. A lo que realmente se refiere son a herramientas mentales, tácticas y estrategias de pensamiento y actitudes mentales. Por esta razón, en este libro utilizo el término *herramientas mentales*.

Estoy convencido de que hay una gran probabilidad de que fracasemos en nuestras vidas si no contamos con una gran provisión de estrategias sólidas, del mismo modo que no creo que pueda haber un presidente ejecutivo exitoso que no disponga de una caja de herramientas mentales.

Contabilidad mental

Sobre la contabilidad mental: Richard Thaler está considerado como el fundador de la teoría del *mental accounting* (Chip Heath y Jack B. Soll, “Mental budgeting and consumer decisions”, *Journal of Consumer Research,* vol. 23, núm. 1, 1996, pp. 40-52).

En un capítulo de mi libro *El arte de actuar* he hablado brevemente del error de lógica relacionado con la contabilidad mental (Rolf Dobelli, E*l arte de actuar*, Ediciones B, 2016, pp. ?]).

Sobre la *regla del peak-end, cf*. Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber y Donald A. Redelmeier, “When more pain is preferred to less: adding a better end”, en *Psychological Science*, vol. 4, núm. 6, noviembre de 1993, pp. 401-405.

Sobre la interpretación constructiva de los hechos: antes, las pérdidas y ganancias en mi cartera de valores me causaban nerviosismo. Hoy ya no , pues empleo la estrategia de la contabilidad mental: cuando el valor de mis acciones se duplica o se reduce a la mitad, ya no es una tragedia. La cartera de valores es solo una pequeña parte de mi fortuna real. Mi familia, mi profesión de escritor, la fundación WORLD.MINDS y mis amigos constituyen alrededor del 90% de lo que considero mi patrimonio. Si el valor de mis acciones se reduce a la mitad —por ejemplo, a causa de un derrumbe bursátil—, esto implica realmente una pérdida de un mero 5% de todos mi patrimonio. De igual manera, tampoco gritaré de júbilo si el valor llega a duplicarse. Mi fortuna real aumentaría un mero 5 por ciento.

La gran habilidad de saber corregir

El comentario de Dwight Eisenhower encaja con esta observación de Charlie Munger:

“En Berkshire nunca hemos tenido un plan maestro. Despedimos a todas las personas que intentaron establecer uno, porque suele cobrar vida propia y no se ajusta a la nueva realidad. Queremos gente que tome en cuenta la información nueva” (David Clark, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, p. 141).

Otra cita acerca de la fragilidad de los planes: “En la vida ocurre lo que en el ajedrez. Trazamos un plan, pero este está condicionado por lo que quiera hacer el adversario en el ajedrez, y en la vida, el destino. Las modificaciones son casi siempre tan significativas, que al ejecutar nuestro plan, apenas resulta reconocible en algunos de sus rasgos fundamentales” (Arthur Schopenhauer, *Die Kunst, glücklich zu sein*, Verlag C.H. Beck, 1999, p. 61).

Sobre la relación entre los títulos universitarios y el éxito laboral: “La educación es un importante factor que determina el ingreso —uno de los más importantes—, pero es menos importante de lo que cree la mayoría de la gente. Si todos tuviéramos la misma educación, la desigualdad en el ingreso se reduciría menos de un 10%. Al enfocarte en la educación, descuidas la miríada de otros factores que pueden determinar el ingreso. Las diferencias de ingreso entre personas con el mismo grado de educación son inmensas” (Daniel Kahneman, “Focusing illusion”, John Brockman, *Edge Annual Question 2011, This Will Make You Smarter*, HarperCollins, 2012, p. 49. También *cf*. https://www.edge.org/response-detail/11984 [consultado el 7 de julio de 2017]).

El voto

En una entrevista con *The New Yorker*, Clayton Christensen explica por qué muchos gerentes tienen una vida familiar destrozada: “En tres horas en el trabajo logras avanzar de manera sustancial, y si no lo consiguieras, sientes de inmediato las repercusiones. Si pasas tres horas en casa, con tu familia, sientes no haber logrado nada y crees que si te saltaras ese tiempo, nada pasaría. Así que empiezas a pasar más y más tiempo en la oficina, realizando tareas con márgenes elevados y resultados inmediatos, y hasta comienzas a creer que el no estar en casa es por el bien de tu familia. Él había visto a muchas personas decirse que era posible dividir la vida en etapas. La primera parte, para echar a andar su carrera e imaginar que en algún punto futuro iban a pasar tiempo con su familia, solo para encontrase con que sus familias ya se habían ido. Christensen hizo una promesa a Dios de que nunca trabajaría los domingos y a su familia, que nunca trabajaría los sábados y que entre semana siempre llegaría a su casa temprano para cenar con su familia y jugar a la pelota con sus hijos

mientras todavía hubiera luz del día. Para poder cumplir estos votos, algunos días se iba a trabajar a las tres de la mañana" (Larissa MacFarquhar, "When giants fail", en *The New Yorker*, 14 de mayo de 2012).

En una entrevista con Oliver Sacks, el premio Nobel Robert John comenta acerca del cumplimiento del *sabbat*: "No se trata de hacer progresar a la sociedad, se trata de mejorar la propia calidad de vida" (Oliver Sacks, *Dankbarkeit*, Rowohlt, 2015, pp. 52 y ss.). Sobre Robert John escribe Oliver Sacks: "Me contó puras anécdotas divertidas sobre los Premios Nobel y la ceremonia en Estocolmo, pero siempre enfatizó que hubiera rechazado el premio si le hubieran pedido viajar a esa ciudad en sábado. Su compromiso total para honrar el *sabbat*, su necesidad de experimentar la profunda paz y el apartarse del mundo ese día, habría ensombrecido incluso la importancia del Premio Nobel" (*Ibidem*, p. 53).

Sobre la fatiga de decisión, *cf*. Rolf Dobelli, *El arte de actuar*, Ediciones B, 2016, pp. ?

El ejemplo del camión cargado de dinamita se encuentra en Thomas C. Schelling, "An Essay on Bargaining", en *The American Economic Review*, vol. 46, núm. 3, 1956, pp. 281–306.

Es más fácil cumplir con tus votos en un 100% que en un mero 99%. Clayton Christensen habla de un 98% en vez de 99%: "Les comentó cómo un domingo en Oxford se negó a jugar un partido de basquetbol a pesar de que era el campeonato nacional, porque le había prometido a Dios que no lo iba a hacer, y cómo el entrenador y los demás jugadores lo habían presionado para ceder solo esta vez. Más tarde se percató de que, de haber accedido, no hubiera estado en la posición de negarse en otra ocasión, y aprendió que es más fácil hacer lo correcto el 100% del tiempo que el 98% del tiempo" (Larissa MacFarquhar, "When giants fail", en *The New Yorker*, 14 de mayo de 2012*).*

El pensamiento de caja negra

Sobre el *De Havilland Comet 1*, *cf*. https://de.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Comet (consultado el 7 de julio de 2017).

Sobre el agente especializado en accidentes David Warren, el inventor de la caja negra, *cf*. https://de.wikipedia.org/wiki/David_Warren (consultado el 7 de julio de 2017).

Fue Matthew Syed quien acuñó el término *pensamiento de caja negra* y dedicó

todo un libro a este recurso mental (Matthew Syed, *Black Box Thinking: The Surprising Truth About Success*, Hodder, 2015). El tema principal del libro gira en torno a los errores de organización, pero la estrategia mental del pensamiento de caja negra se puede adaptar perfectamente a la vida privada.

Sullenberger: "Todo lo que sabemos de la aviación, todas las reglas, cada procedimiento que tenemos, existe porque alguien en algún lugar murió... Hemos aprendido las lecciones pagando un precio muy alto, literalmente con sangre, y debemos preservarlas como conocimiento institucional y heredarlas a las siguientes generaciones. No nos podemos permitir la falla moral de olvidarnos de estas lecciones y tener que aprenderlas de nuevo" (Matthew Syed, "How black box thinking can prevent avoidable medical errors", en *WIREDUK Magazine*, 12 de noviembre de 2015. También *cf*. http://www.wired.co.uk/article/preventing-medical-error-deaths [consultado el 7 de julio de 2017]).

Paul Dolan describe cómo quienes suben de peso gradualmente cambian su enfoque: "En la medida en que las personas suben de peso, cambian el enfoque de su atención de las áreas de su vida asociadas con el peso, como la salud, a otros aspectos en los cuales el peso no es tan importante, como el trabajo. Este cambio de enfoque explica algunos comportamientos que observamos; muchos engordamos y ya no perdemos peso. El esfuerzo requerido para adelgazar probablemente es mayor que el requerido para cambiar la atención que pones en tu salud y peso" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 1143).

"Nadie es inmune al autoengaño o las fantasías. Todos contamos con mecanismos de autodefensa subliminales para sostener las creencias que nos importan, a pesar de que los hechos digan lo contrario", escribe el investigador del cerebro Christof Koch (Christof Koch, *Consciousness — Confessions of a Romantic Reductionist*, MIT Press, 2012, p. 158).

Para la cita de Russell, *cf*. Bertrand Russell, *La conquista de la felicidad*, Penguin Random House Grupo Editorial España, 2015, p. ??

"Si usted no ataca un problema mientras aún se puede solucionar y espera hasta que se vuelva imposible de resolver, podría argumentarse que usted es un idiota tan grande que se merece ese problema" (Peter Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 93).

Alex Haley: "Si no enfrentas la realidad, la realidad te enfrentará", en *Jet Magazine*, 27 de marzo de 1980, p. 30. También *cf*. http://bit.ly/2sXCndR (consultado el 7 de julio de 2017) o en Peter Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 92.

"Lo hemos hecho muchas veces: salir como pudimos de la toma de malas decisiones. Argumentaría que esto constituye gran parte de tener un historial razonable en la vida. No es posible evitar las malas decisiones, pero si las reconoces rápidamente y haces algo al respecto, frecuentemente puedes convertir los limones en limonada" (Peter Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 101).

"Los problemas no son como los grandes vinos de Burdeos...", *cf.* la cita de Buffett en *ibidem*, p. 93.

Antiproductividad

Sobre Ivan Illich, *cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/Ivan_Illich (consultado el 7 de julio de 2017). Fue Sepandar Kamvar del MIT Media Lab quien me familiarizó con Ivan Illich y su concepto de c*ounterproductivity*. *Cf.* la charla TED de Kamvar en: https://www.youtube.com/watch?v=dbB5na0g_6M (consultado el 7 de julio de 2017).

Sobre el costo de los correos electrónicos: "Sin embargo, la tecnología moderna también ha conllevado algunos gastos adicionales, siendo el mayor la distracción. Un estudio reciente calcula que el costo combinado de las distracciones para las compañías estadounidenses representa alrededor de 600 mil millones de dólares al año" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 2644). También: "... en el Reino Unido, únicamente los correos electrónicos cuestan a las empresas alrededor de de 10 000 libras (16 500 USD) por empleado al año" (*Ibidem*, posición en el libro electrónico: 2633).

El arte negativo de la buena vida

Howard Marks, *The Most Important Thing*, Columbia University Press, 2011, p. 172. Howard Marks se refiere al artículo titulado "The loser's game" de Charles D. Ellis, publicado en 1975 en *The Financial Analyst's Journal.* También *cf.* http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/faj.v51.n1.1865 (consultado el 7 de julio de 2017).

"En el tenis amateur los partidos no se *ganan*, sino que se *pierden*". El almirante estadounidense Samuel Morison analizó innumerables guerras antes de llegar a la siguiente conclusión: la guerra se asemeja un poco al tenis amateur. "La parte que comete menos errores estratégicos gana la guerra" (Samuel Elison Morison, *Strategy and Compromise*, Little Brown, 1958).

Innumerables estudios demuestran que el efecto que causan estos golpes (la paraplejia, las dolencias físicas, los divorcios) se pierde mucho más rápido de lo que pensamos. *Cf.* la investigación más relevante: Philip Brickman, Dan Coates y Janoff-Bulman Ronnie: "Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?", en *Journal of Personality and Social Psychologie,* vol. 36, núm. 8, agosto de 1978, pp. 917-927.

"Charlie generalmente se concentra primero en qué hay que evitar, es decir, en qué NO hacer, antes de considerar los pasos afirmativos que tomará en una situación dada" (Peter D. Kaufman en Charles Munger, *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, p. 63).

"Es asombroso cuánto éxito a largo plazo pueden tener personas como nosotros, solo intentando no ser estúpidos en vez de intentar de ser muy inteligentes" (Charlie Munger, *Wesco Annual Report*, 1989).

"Sobre todo, me gustaría saber dónde voy a morir, para jamás visitar ese lugar" (Charles T. Munger, *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, p. 63). Esta frase también es el título de uno de los mejores libros escritos sobre Buffett y Munger: Peter Bevelin, *All I want to know is where I'm going to die so I'll never go there: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016.

La lotería de los óvulos

Acerca del experimento mental que propuso Buffett: "Imagínate unos gemelos idénticos en el vientre de su madre, los dos igual de inteligentes y vitales. De repente, aparece un hada y declara: 'Uno de ustedes crecerá en Estados Unidos, el otro en Bangladesh. El que crezca en Asia, no tendrá que pagar impuestos'. ¿Qué parte de tus ingresos futuros darías para ser el gemelo que nazca en Estados Unidos". Esto demuestra algo acerca del hecho de que la sociedad tiene que ver con tu suerte y no solamente tus habilidades innatas. Las personas que dicen: 'Yo lo hice todo yo solo', y que se creen el nuevo Horatio Alger, son las que darían más para estar en los Estados Unidos que en Bangladesh. Esta es la lotería de los óvulos" (Alice Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, posición en el libro electrónico: 11073).

Actualmente, un 6% de todos los humanos que han poblado la Tierra hasta el momento está vivo. *Cf.* https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12288594 (consultado el 7 de julio de 2017).

Buffett: “Si hubiera nacido hace miles de años, habría sido el bocado perfecto para cualquier tipo de animal porque no puedo correr muy rápido ni trepar árboles. Así que hay mucho del azar en cómo llegamos al mundo. *Cf.* http ://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013–10 (consultado el 7 de julio de 2017).

Si cada día se realiza un ejercicio de agradecimiento, se pierde parciamente el efecto que tiene sobre la felicidad, ya que el cerebro se acostumbra a la sensación. En su artículo titulado “It’s a wonderful life: Mentally subtracting positive events improves people’s affective States, contrary to their affective forecasts” *(Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 95, núm. 5, noviembre de 2008, pp. 1217-1224. DOI: 10.103), los autores Minkyung Koo, Sara B. Algoe, Timothy D. Wilson y Daniel T. Gilbert afirman lo siguiente: “Tener una pareja maravillosa, ver cómo tu equipo gana la Serie Mundial o que una revista de primera categoría te acepte un artículo son eventos muy positivos, y el reflexionar sobre ellos seguramente te dibujará una sonrisa; pero esta sonrisa se irá desapareciendo cada día que pasa, porque a pesar de lo maravillosos que pueden ser estos eventos, pronto se vuelven familiares, y cada vez que reflexiones sobre ellos, te acostumbrarás un poco. Los estudios, en efecto, demuestran que pensar sobre un evento aumenta el grado en que te resulta familiar y explicable”.

La ilusión de la introspección

En alemán existen alrededor de 150 adjetivos para clasificar las distintas emociones. En inglés, hasta el doble. Disponemos de más palabras para detallar nuestras emociones que para describir los colores, y aun así no logramos dar una explicación precisa. *Cf.* http://www.psychpage.com/learning/library/assess/feelings.html (consultado el 7 de julio de 2017).

Schwitzgebel: “La introspección de nuestra experiencia consciente actual, lejos de ser fiable y prácticamente infalible, es defectuosa, no confiable y engañosa. Y no solo eventualmente, sino de manera masiva y constante. No creo ser el único ignorante en este aspecto, creo que lo es la mayoría de las personas” (Eric Schwitzgebel, *Perplexities of Consciousness,* MIT Press, 2011, p. 129).

“Debido a que nadie nos regaña por tomar las decisiones equivocadas en relación con nuestras experiencias y porque nunca vemos las evidencia de los errores, nos volvemos despreocupados. Esta falta de retroalimentación correctiva alienta una

hipertrofia de confianza. ¿A quién no le fascina ser la única autoridad en la habitación cuya palabra tiene un valor indiscutible?" (Eric Schwitzgebel, "The unreliability of naïve Introspection", 7 de septiembre de 2007. *Cf*. http://www.faculty.ucr.edu/~eschwitz/SchwitzPapers/Naive070907.htm [consultado el 7 de julio de 2017]).

La trampa de la autenticidad

Sobre el funeral de Charles Darwin: "Como primogénito y pariente más importante del difunto, estaba sentado en la primera fila de la catedral cuando sintió cómo el viento enfrió su cabeza calva. Por consiguiente, se quitó sus guantes negros, los colocó en donde le faltaba el cabello y no los movió de ahí durante toda la ceremonia que se llevó a cabo frente a los ojos de toda la nación" (Simon Blackburn, *Mirror, Mirror*, Princeton University Press, 2016, p. 25). Blackburn cita a Gwen Raverat, la nieta de Charles Darwin, quien escribe sobre los hijos de este. *Cf*. Joan Acocella, "Selfie", en *The New Yorker*, 12 de mayo de 2014. *Cf*. http://www.newyorker.com/magazine/2014/05/12/selfie (consultado el 7 de julio de 2017).

"Eisenhower nunca fue un hombre ostentoso, pero hubo dos rasgos excepcionales que definieron al Eisenhower maduro; rasgos que tuvieron su raíz en su educación y que cultivó con el tiempo. El primero fue la creación de un segundo yo. En la actualidad, tendemos a vivir con esta idea de la autenticidad. Tendemos a creer que el *verdadero yo* es aquel que parece más natural y no instruido, es decir, cada uno de nosotros tiene una manera específica de estar en el mundo y debemos vivir nuestra vida y ser fiel a este auténtico yo interior, y no sucumbir ante la presión a nuestro alrededor. Una persona que vive de manera artificial, con una separación entre su naturaleza interior y su conducta exterior, debe ser engañosa, astuta y falsa. Eisenhower mantuvo otra filosofía" (David Brooks, *The Road to Character*, Random House, 2015, p. 67).

Cinco segundos para decir *no*

La cita de Munger: "El otro asunto es el *no* de los cinco segundos. Debes decidirte, no hagas esperar a las personas" (Janet Lowe, *Damn Right, behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*, John Wiley & Sons, 2000, p. 54).

"Charlie se da cuenta de que es difícil encontrar algo sobresaliente. Así que usted apenas se va a perder de algo en el mundo si el 90% de los casos responde con un *no*" (Otis Booth sobre Charlie Munger, en Charlie Munger, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 99).

La ilusión del enfoque

La definición de Kahneman de la ilusión del enfoque en Daniel Kahneman, "Nada en la vida es tan importante como crees mientras estás pensando en ello", *cf*. https://www.edge.org/response-detail/11984 (consultado el 7 de julio de 2017). También *cf*. John Brockman, *This Will Make You Smarter*, Doubleday Books, 2012, p. 49.

La historia en la que raspas el hielo del parabrisas de tu automóvil la tomé de una de las investigaciones más conocidas de la psicología intitulada "Does living in California make people happy?". En este estudio, los investigadores Schkade y Kahneman describen por primera vez la *ilusión del enfoque*, tomando como ejemplo la comparación entre la región del Medio Oeste de Estados Unidos y California. El resultado: al momento de comparar dos alternativas A y B, las personas sobrevaloran las diferencias entre ellas y subestiman las características que tienen en común (David A. Schkade, Daniel Kahneman, "Does living in California make people happy? A focusing illusion in judgments of life satisfaction", en *Psychological Science,* vol. 9, núm. 5, 2016, pp. 340-346).

Cómo las compras se esfuman en el aire

¿Cuán feliz te hace tu automóvil? Norbert Schwarz, Daniel Kahneman, Jing Xu, "Global and episodic reports of hedonic experience", en Robert F. Belli, Frank P. Stafford y Duana F. Alwin, *Calendar and Time Diary*, SAGE Publications Ltd, pp. 156-174.

Buffett: "Trabajar con personas que te causan dolores de estómago es como querer casarse por dinero: probablemente es una pésima idea, pero es una locura absoluta si ya eres rico" (Richard Connors, *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, p. 30).

Fuck-You, Money

Cien mil euros es mi cálculo estimado para Alemania y Suiza. En Estados Unidos son 75 000 dólares estadounidenses. “El nivel de saciedad a partir del cual el bienestar vivido ya no incrementaba se elevaba a unos 75 000 dólares en las zonas más caras (sería menos en aquellas áreas en las que el costo de la vida es más bajo). El aumento promedio de bienestar experimentado asociado a ingresos que sobrepasan este nivel fue exactamente cero”. (Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, p. 397).

Sobre la satisfacción de vida de los ganadores de la lotería, *cf*. Philip Brickman, Dan Coates, Janoff-Bulman Ronnie, “Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?”, en *Journal of Personality and Social Psychologie,* vol. 36, núm. 8, agosto de 1978, pp. 917-927.

Richard Easterlin: “Income and happiness: Towards a unified theory”, en *The Economic Journal,* vol. 111, 2001, pp. 465-484.

Otros estudios no lo ven de manera tan absoluta como Esterlin. El crecimiento del PIB aumenta la satisfacción de vida, el efecto no es igual a cero pero es muy bajo, en todo caso mucho más bajo de lo que cree la gente y de lo que los políticos nos quieren hacer creer. Michael R. Hagerty, Ruut Veenhoven, “Wealth and happiness revisited – Growing National Income does go with greater Happiness”, en *Social Indicators Research,* 2003, vol. 64, pp. 1-27.

El estándar de vida casi se duplicó de 13 869 dólares estadunidenses per cápita en el año 1946 a 23 024 dólares estadounidenses per cápita en 1970, cifras presentadas a partir de los precios constantes del mercado (2009). *Cf*. https://www.measuringworth.com/usgdp/ (consultado el 7 de julio de 2017). Louis Johnston, Samuel H. Williamson, *What was the US GDP then?*, Measuring Worth, 2017.

Sobre la etimología del término f*uck-you, money*, *cf*. Ethan Wolff-Mann, “How Much Money Would You Need to Ditch Your Job – Forever?”, en *Money Magazine,* 17 de octubre de 2016. *Cf*. http://time.com/money/4187538/f-u-money-defined-how-much-calculator/ (consultado el 7 de julio de 2017).

El *fuck-you, money* te permite ver las cosas y pensar más objetivamente. Charlie Munger: “Elihu Root, probablemente uno de los mejores funcionarios del gabinete que hemos tenido hasta el momento, pronunció uno de mis comentarios favoritos: ‘Quien no esté dispuesto a renunciar a su cargo en cualquier momento no está hecho para tener un cargo público’”. También: “¿Es realmente capaz de tomar decisiones duras un director que no está dispuesto a dejar su cargo en cualquier momento? MI respuesta

es no" (Peter Bevelin, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 33).

El círculo de competencia

Otra cita de Charlie Munger sobre el círculo de competencia: "Si tu meta es ser el mejor jugador de tenis en el mundo, tal vez empieces a intentarlo solo para darte cuenta muy pronto de que es imposible, que hay otra gente que te sobrepasa de inmediato. Sin embargo, si tu meta es tener la mejor empresa de plomería en Bemidji, esta puede ser alcanzada por dos tercios de ustedes. Se necesita la voluntad. Se necesita inteligencia. Pero después de un tiempo, poco a poco sabrás todo sobre el negocio de la plomería en Bemidji y te convertirás en un maestro de tu campo. Es una meta alcanzable si cuentas con la disciplina necesaria. Las personas que jamás podrían ganar un campeonato de ajedrez ni presentarse en la cancha central durante un respetable campeonato de tenis son capaces de ascender mucho en sus vidas si desarrollan lentamente un círculo de competencia, que resulta ser una mezcla entre lo que obtuvieron por nacimiento y lo que desarrollaron por medio del trabajo" (Farnham Street Blog: *The 'Circle of Competence' Theory Will Help You Make Vastly Smarter Decisions*, citado en *Business Insider*, 5 de diciembre de 2013. *Cf.* http://www.businessinsider.com/the-circle-of-competence-theory-2013–12 [consultado el 7 de julio de 2017]).

Cita de Tom Watson: "No soy un genio, soy parcialmente inteligente, pero me mantengo, de forma consecuente, cerca de estas partes" (Dylan Evans, *Risk Intelligence*, Atlantic Books, 2013, p. 198).

Debbie Millman: "Debes dar por sentado que cualquier cosa valiosa tomará su tiempo" *Cf.* Brainpickings: http://explore.brainpickings.org/post/53767000482/the-ever-wise-debbie-millman-shares-10-things-she (consultado el 8 de julio de 2017).

Anders Ericsson estudió la famosa regla de las 10 000 horas (Anders Ericsson, Robert Pool, *Peak. Secrets of the New Science of Expertise*, Eamon Dolan / Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

Kevin Kelly ha publicado escritos detallados sobre la obsesión: "La obsesión es una fuerza tremenda; la verdadera creatividad llega cuando estás perdiendo el tiempo y cuando estás jugando sin objetivo fijo. Con frecuencia, ese es el momento en el que se da la exploración real, el aprendizaje y los descubrimientos" (Edge.org: "The

technium. A conversation with Kevin Kelly", con prólogo de John Brockman, 2 marzo de 2014. *Cf.* https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium [consultado el 8 de julio de 2017]).

El secreto de la constancia

"Charlie y yo estamos sentados esperando a que suene el teléfono" (Robert Hagstrom, *The Essential Buffett*, Wiley, 2001, p. 34).

"De este modo, sobrevaloramos de manera sistemática la acción por encima de la inactividad, la aplicación por encima de la reflexión y el activismo por encima de la espera". Esto se relaciona con nuestro pasado evolutivo: nuestros ancestros no sobrevivieron porque supieron esperar, aguantar y resistir, sino porque actuaron. Más vale que sobren a que falten las veces que sales corriendo en vez de quedarte a pensar. Más vale que sobren a que falten las veces que atacas en vez de quedarte a pensar. A esto se debe el *action bias*, la propensión a actuar de manera automática en situaciones poco claras, tal como lo he descrito en mi libro anterior (Rolf Dobelli, *El arte de pensar*, Ediciones B, 2013).

Para los libros más vendidos de todos los tiempos, *cf.* https://www.die-besten-aller-zeiten.de/buecher/meistverkauften/ (consultado el 8 de julio de 2017). Para los productos más vendidos, *cf.* http://www.businessinsider.com/10-of-theworlds-best-selling-items-2014–7 (consultado el 8 de julio de 2017). En el caso de las bebidas, Coca-Cola lidera la lista. Desde su fundación, en 1886, se estima que esta marca ha vendido alrededor de treinta billones de botellas y latas. En el campo de la comida ganó la marca de papas fritas Lay's (con un estimado de cuatro billones de bolsas vendidas desde 1932), y en los juegos el Cubo de Rubik (350 millones de unidades vendidas desde 1980).

"Los éxitos a largo plazo crecen como los pasteles con bicarbonato". Se refiere a lo que en el lenguaje de las finanzas se denomina *interés acumulado* y lo que Einstein llamó la o*ctava maravilla del mundo*. *Cf.* http://www.goodreads.com/quotes/76863-compound-interest-is-the-eighth-wonder-of-the-world-he (consultado el 8 de julio de 2017).

Para la cita de Bertrand Russell, *cf.* Bertrand Russell, *Eroberung des Glücks*, Suhrkamp Verlag, 1977, p. 45 y ss.

"No existe una correlación positiva entre las actitudes llamativas y las buenas ideas, ni entre el desasosiego y la comprensión, ni entre la actividad y el resultado".

Cf. la cita de Warren Buffett: "No nos pagan por nuestra actividad, sino por tener la razón. En cuanto a la pregunta de cuánto tiempo esperaríamos: esperaríamos indefinidamente" (Warren Buffett, *Berkshire Hathaway Annual Meeting 1998*).

La última cita de este capítulo es de Charlie Munger: "No es necesario que usted sea brillante, solo debe ser un poquito más listo que el promedio, y esto durante un largo, largo periodo" (Peter Bevelin, *All I Want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 7).

La tiranía de la vocación

Sobre Antonio, *cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/Anthony_the_Great (consultado el 8 de julio de 2017).

La primera vez que leí la historia sobre el trágico fin de John Kennedy Toole fue con Ryan Holiday. En efecto, esta maravillosa obra es un manual perfecto para la modestia y, por consiguiente, un libro relevante para nuestros capítulos 7, 16 y 51 (Ryan Holiday, *Ego is the Enemy*, Penguin Random House, 2016, p. 180 [*El ego es el enemigo,* Paidós, 2017]).

"Uno de los síntomas de la inminencia de una crisis nerviosa es creerse que el trabajo de uno es terriblemente importante" (Bertrand Russell, *The Conquest of Happiness*, 1930. *Cf*. https://en.wikiquote.org/wiki/The_Conquest_of_Happiness [consultado el 8 de julio de 2017]).

Los conceptos *survivership bias* y *self-selection bias* los describí detalladamente en otro libro anteriormente publicado. *Cf*. Rolf Dobelli, *El arte de pensar*, Ediciones B, 2013.

"Tendrás mejor desempeño si sientes pasión por algo para lo que también tienes aptitud. Si Warren Buffett hubiera querido ser bailarín de ballet, nadie hubiera escuchado hablar de él" (Peter Bevelin, *All I Want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 75).

La prisión de la buena reputación

Para la cita de Bob-Dylan, *cf*. "Dylan bricht sein Schweigen", *Die Zeit,* 29 de octubre de 2016. *Cf*. http://www.zeit.de/kultur/literatur/2016-10/nobelpreis-bob-dylan-

interview-stockholm (consultado el 8 de julio de 2017).

Buffett: "¿Qué prefiere usted, ser el mejor amante del mundo mientras todos piensan que es el peor? ¿O ser el peor amante mientras todo el mundo piensa que es el mejor? Es una pregunta muy interesante. Ahora bien, aquí hay otra: si el mundo no pudiera ver los resultados, ¿preferiría usted ser considerado el mejor inversionista del mundo mientras, en realidad, tiene el peor historial? ¿O ser considerado el peor inversionista del mundo cuando, en realidad, es el mejor? Cuando educa a sus hijos, verá que los niños aprenden a una edad muy corta qué les importa a sus padres. Si ellos le dan mayor importancia a lo que piensa de usted el mundo, con independencia de qué está haciendo en realidad, entonces crecerá con el esquema del *outer scorecard*. Mi padre, en un cien por ciento, era un hombre que daba importancia a la *inner scorecard*. Era un verdadero inconformista, pero no por serlo; únicamente no le importaba lo que opinaban los demás. Mi padre me enseñó cómo se debe vivir la vida. Nunca he vuelto a ver una persona como él" (Alice Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, p. 30-31).

"Toma nota la próxima vez que veas a tus amigos: en el 90% de los casos hablarán de otras personas". ¿Cuál es el tema de conversación cuando un grupo de matemáticos se junta en el comedor? ¿Los problemas del milenio? Nada que ver. El tema principal son los rumores sobre sus compañeros de trabajo, quién tiene una aventura amorosa con quién, quién le robó sus ideas a quién o sobre aquella persona que no se merece su doctorado *honoris causa* (David Brooks, *The Road to Character*, Penguin, 2016, posición en el libro electrónico: 4418).

La ilusión del final de la historia

Para más detalles sobre la ilusión del final de la historia, *cf*. Jordi Quoidbach, Daniel T. Gilbert, Timothy D. Wilson, "The end of history illusion", en *Science,* vol. 339 (6115), 4 de enero de 2013, pp. 96-98.

Durante muchos años, la psicología estuvo convencida de que la personalidad de un individuo estaba fundida en acero a partir de los 30 años aproximadamente. Se hablaba de las llamadas cinco características estables en la estructura de la personalidad, los *big five:* la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la extroversión, la cordialidad y el neuroticismo (inestabilidad emocional). En la actualidad se sabe que nuestro carácter puede cambiar rotundamente en el transcurso de una vida. No nos damos cuenta porque cotidianamente nos encontramos en nuestra

propia piel y somos incapaces de notar los cambios mínimos. En el transcurso de varias décadas, sin embargo, puede suceder una reconstrucción fundamental. Nuestra personalidad está lejos de estar fundida en acero; efectivamente, si existe algo fundido en ese metal son nuestras opiniones políticas (*cf*. Jonathan Haidt, *The Righteous Mind: Why good People are divided by Politics and Religion*, Pantheon, 2012). Aprendemos que la Tierra gira alrededor del Sol y aceptamos nuevas opiniones, pero nunca las que están relacionadas con la política. Mi consejo para los políticos: ahórrense el dinero para hacer cambiar de parecer a los electores. No lo lograrán jamás.

Puedes ejercer cierta influencia sobre la transformación de tu carácter. "Cuando tenía 12 años, mi antiguo jefe Ben Graham anotó todas las cualidades que admiraba en otras personas y también todas las que le parecían inaceptables. En la lista no vio nada que estuviera relacionado con correr los cien metros en 9.6 segundos o saltar siete pies. Todas las cosas eran asuntos que simplemente tenías que decidir: si querías o no ser ese tipo de persona... Siempre intenta rodearte con gente mejor que tú y lograrás avanzar un poco. Si te rodeas de personas del otro tipo terminarás deslizándote" (Warren Buffett, citado en Janet Lowe, *Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor*, John Wiley & Sons, 2007, p. 36).

Otro experimento mental de Warren Buffett: "Recuerda tus días en el colegio. Piensa en tus compañeros de generación. Imagínate que tu maestro te hubiera encargado el siguiente ejercicio: elige a uno de los alumnos del cual recibirás el 10% de sus ingresos por el resto de su vida y a quien entregarás el 10% de tus ingresos por el resto de tu vida. ¿Cómo y con cuáles criterios hubieras resuelto este ejercicio? No tomes en cuenta lo que sabes en la actualidad; por ejemplo, que uno de tus antiguos compañeros ahora es millonario. Esto no lo sabías en ese momento. Piensa en los que hubieras tomado en cuenta para resolver este asunto. ¿Hubieras elegido al mejor futbolista? En esos tiempos era una posición muy reconocida. ¿Al muchacho con más músculos?, ¿al más popular entre las chicas?, ¿la compañera con los padres más adinerados?, ¿al más inteligente?, ¿el que mejor te cae?, ¿el favorito del maestro, el más aplicado o el más responsable?

Lo que en este experimento salta a la vista es en el momento de resolver esta tarea: los criterios que antes eran tan importantes y otorgaban estatus —habilidades futbolísticas, fuerza, belleza, padres ricos— han perdido su importancia. Lo que cuenta son criterios como la fiabilidad, el empeño, la inteligencia y, sobre todo, si realmente te cae bien esta persona. Con excepción de la inteligencia, ninguna es una son cualidad innata, todas pueden ser adquiridas por cualquier persona. "Todos ustedes

están cursando el segundo año de la maestría en Administración de Negocios, así que seguramente ya han tenido la oportunidad de conocer a sus compañeros. Imagínense por un momento que yo les otorgara el derecho de comprar el 10% de todas las ganancias de uno de sus compañeros por el resto de su vida. No puedes elegir a una persona cuyo padre es muy rico, debes escoger a alguien que lo va a lograr por sus méritos. Les daría una hora para tomar su decisión. ¿Qué harías?, ¿les darías un test de inteligencia y elegirías a la persona con el cociente intelectual más alto? Lo dudo. ¿Seleccionas a la que obtiene mejores calificaciones o a la más energética? Además de los factores cuantitativos, empezarás a distinguir los cualitativos, porque todos cuentan con la inteligencia y la energía suficientes. Probablemente escogerías a quien te cae mejor, tiene dotes de liderazgo e incentiva a los demás a seguir sus propios intereses. Esta sería la persona que es generosa, honesta y que da crédito a los demás por sus ideas. La que tiene todo tipo de cualidades, a quien más admiras de tu generación. A continuación, tiraría un gancho. Junto con él, debes elegir a uno de tus compañeros para que se vaya de la clase. Esto es más divertido. ¿De quién te quieres deshacer? No optarías por el que tiene el cociente intelectual más bajo; estarías pensando en aquel que no se te hace muy simpático, que es egoísta o avaricioso, la persona que busca atajos y es ligeramente deshonesta. Al momento de observar las cualidades del lado izquierdo y del derecho, notarás una cosa interesante: no se trata de poder lanzar un balón de futbol americano sesenta yardas ni de correr cien yardas en 9.3 segundos; no se trata de ser la persona más bella del salón. Son las cualidades del lado izquierdo las que puedes alcanzar si realmente quieres; están relacionadas con el comportamiento, el temperamento o el carácter; son alcanzables y no están prohibidas para ninguna persona de este grupo. Y si vuelves a mirar las cualidades del lado derecho, aquellos rasgos que no te gustan en los demás, te darás cuenta de que no hay ninguna cualidad que debes tener. Puedes deshacerte de ellas. A tu edad es mucho más fácil desprenderte de ellas que a la mía, porque muchos de estos comportamientos son costumbres. Las cadenas de la costumbre son demasiado ligeras hasta que se vuelven demasiado pesadas e imposibles de romper. De esto no cabe duda: he visto a gente de mi edad o incluso veinte años más joven que vivió atrapada por la costumbre" (Richard Connors, *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, pp. 171-172).

Contrata por actitud, entrena las habilidades. (Bill Taylor, "Hire for attitude, train for skill", en *Harvard Business Review,* 1 de febrero de 2011.

Buffett: "No intentamos cambiar a las personas. Eso nunca funcionará...

Aceptamos a los demás tal como son" (Peter Bevelin, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 107).

Una nota sobre el rey de las fiestas que se casó con una mujer introvertida: debería haber hecho caso a Charlie Munger: "Si quieres tener la garantía de que vas a tener una vida miserable, entonces cásate con alguien con la intención de querer cambiarlo" (*Ibidem*, p. 108).

"Oh, es tan práctico colaborar únicamente con personas dignas de confianza y mandar a todos los demás al diablo. Esto se debería enseñar tal como se enseña el catecismo... La gente sabia evita a las personas que son como veneno para ratas, y de ellas hay muchísimas en el mundo. ¿Cómo echas de tu vida a todos esos individuos venenosos?" (David Clark, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, p. 177).

El pequeño sentido de la vida

"Cuando llamé por teléfono a Gary para agradecerle, me respondió un anticuado contestador automático con la siguiente grabación moderna: 'Hola, soy Gary y esto no es un contestador automático, sino un *encuestador* automático. Las dos preguntas son: '¿Quién eres?' y '¿Qué quieres?'". Después de una larga pausa, la voz continuó: "Y en caso de que creas que estas son preguntas triviales, recuerda que el 95% de las personas anda por la vida sin contestarse ni una de estas dos preguntas" (Terry Pearce, *Leading out Loud*, Jossey-Bass; 3ª edición, 2013, p. 10).

"Durante cada una de tus acciones deberías tener en mente tu objetivo final. Tenlo presente en todo momento". *Cf.* Seneca, *"On the Tranquility of Mind",* 12.5 (Ryan Holiday, *The Daily Stoic*, Portfolio, 2016, posición en el libro electrónico: 215).

Los objetivos de vida son sumamente importantes. *Cf.* Carol Nickerson, Norbert Schwarz, Ed Diener, *et al.*, "Happiness: Financial aspirations, financial success, and overall life satisfaction: Who? and how?", en *Journal of Happiness Studies,* vol. 8, diciembre de 2007, pp. 467-515, .

"Las metas difíciles de alcanzar equivalen a una receta para lograr la insatisfacción en la vida" (Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, p. 402).

Tus dos yo

Daniel Kahneman acuñó los términos *experiencing self* (yo vivido) y *remembering self* (yo recordado) (Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013, pp. 380 y ss.).

Un grupo de investigadores analizó el grado de felicidad de estudiantes durante las vacaciones. *Cf.* Derrick Wirtz, Justin Kruger, Christie Napa Scollon, Ed Diener, "What to do on spring break? The role of predicted, on-line, and remembered experience in future choice", en *Psychological Science*, vol. 14, núm. 5, septiembre de 2003, pp. 520-524.

Para más detalles sobre la regla del *peak-end, cf.* Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, Donald A.Redelmeier, "When more pain is preferred to less: Adding a better end", en *Psychological Science,* noviembre de 1993, vol. 4, núm. 6, pp. 401-405.

La cuenta de las memorias

Jia Wei Zhang y Ryan T. Howel, "Do time perspectives predict unique variance in life satisfaction beyond personality traits?", en *Personality and Individual Differences*, , vol. 50, núm. 8, junio de 2011, pp. 1261-1266.

Las historias de vida son historias de mentira

El psicólogo estadounidense Thomas Landauer fue el primer investigador que formuló una hipótesis acerca de la cantidad de información que puede almacenar una persona promedio. "Cualquier técnica que utilizó llevó a la misma respuesta aproximada: un *gigabyte*. No pretendió que esta respuesta fuera la correcta. Pero aun si el resultado se multiplicara o redujera por el factor 10, si las personas pudieran almacenar diez veces más o menos información que un *gigabyte*, sigue siendo una cantidad insignificante. Es una fracción diminuta de lo que puede retener una moderna computadora portátil. Los seres humanos no son almacenes de conocimiento" (Steven Sloman y Philip Fernbach, *The Knowlege Illusion*, Riverhead Books, 2017, p. 26).

Más vale una buena vida que una muerte bonita

Un grupo de investigadores en Estados Unidos presentó historias de vida similares a los estudiantes que les sirvieron como sujetos de estudio. *Cf.* Ed Diener, Derrick

Wirtz, Shigehiro Oishi, “End effects of rated life quality: The James Dean effect”, en *Psychological Science,* vol. 12, núm. 2, marzo de 2001, pp. 124-128.

“¿Qué cosa más terrible le puedes desear a tu enemigo que la muerte? Tranquilízate: tu enemigo se va a morir sin que tengas que mover tu dedo meñique”. Para la cita de Séneca, *cf*. https://www.aphorismen.de/zitat/188497 (consultado el 8 de julio de 2017).

El remolino de la autocompasión

If you find yourself in a Hole, stop digging. [Si te encuentras dentro de un hoyo, deja de cavar.] *Cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_holes (consultado el 8 de julio de 2017).

Munger: “La autocompasión puede llegar a ser algo muy parecido a la paranoia. Y la paranoia es una de las cosas más difíciles de invertir. No quieres terminar en la autocompasión. Un amigo mío solía llevar consigo una pila de tarjetitas impresas. Cada vez que se encontraba con alguien que evidenciaba el mínimo rastro de autocompasión, tomaba la primera tarjeta de la pila y se la entregaba a dicha persona. En letras impresas decía: ‘Su historia me conmovió profundamente. No conozco a nadie que sufra más que usted’. Ahora bien, se puede decir que se trata de un acto chistoso y un poco cruel, pero yo sugiero que puede impulsar la higiene mental. Cada vez que te des cuenta de que empiezas a sentir autocompasión, sin importar la causa, incluso si tu hijo se está muriendo de cáncer, la autocompasión no te ayudará. Entrégate una de las tarjetas de mi amigo. La autocompasión siempre es contraproducente. Es un pensamiento equivocado. Y si logras evitarlo, tendrás una gran ventaja sobre todos los demás, puesto que la autocompasión es una respuesta automática, y puedes entrenarte para no caer en ella” (Charlie Munger, “Commencement Address at USC Law School”, 2007, en Farnam Street, *The Munger Operating System: How to live a Life that Really Works*, 13 de abril de 2016. *Cf*. https://www.farnamstreetblog.com/2016/04/mungeroperating-system/ [consultado el 8 de julio de 2017]).

Hace quinientos años, un millón de parientes consanguíneos tuyos vivían sobre la Tierra: cinco siglos con cuatro generaciones cado uno = veinte generaciones.

Incluso los golpes del destino más duros sufridos durante la infancia no están en correlación directa con el éxito o la felicidad de la persona durante su vida adulta. *Cf*. Ann M. Clarke, *Early Experience: Myth and Evidence*. Free Press; Michael Rutter, “The

Long-term effects of early experience", en *Developmental Medicine and Child Neurology,* vol. 22, 1980, pp. 800-815.

"Creo que se sobreestima la importancia de los sucesos de la infancia. De hecho, creo que la historia en general se sobrevalora. Es difícil encontrar siquiera las consecuencias más ínfimas de sucesos de la infancia en la personalidad adulta, y no existe una sola prueba de efectos grandes y determinantes" (Martin Seligman, *Authentic Happiness*, Free Press, 2002, posición en el libro electrónico: 1209 y ss.).

"La fortuna te arrojará cosas sin piedad. La vida no está hecha para los blandengues". *Las cartas de Séneca a Lucilio,* carta 107.

"¿Cuál es el sentido de estar triste solo porque alguna vez estuviste triste?". Para la cita de Séneca, *cf*. William B. Irvine, *A Guide to the Good Life*, Oxford University Press, 2008, p. 220.

La regla férrea de Charlie Munger es: "Cada vez que crees que alguna situación o persona te está arruinando la vida, en realidad eres tú eres quien se está arruinando la vida... Sentirse la víctima es una manera totalmente desastrosa de vivir. Deberías asumir que lo mala que sea la situación siempre será tu culpa, y debes intentar arreglar las cosas lo más que puedas: esta es la fórmula de hierro" (*Cf*. http://latticeworkinvesting.com/quotes/ [consultado el 9 de julio de 2017]).

Hedonismo y eudaimonia

Platón y Aristóteles afirmaron, por ejemplo, que el hombre debe ser valiente, sensato, justo y prudente. *Cf*. https://de.wikipedia.org/wiki/Eudaimonie (consultado el 9 de julio de 2017).

Para más detalles sobre la versión 2.0 de las llamadas *virtudes cardinales*, *cf*. Ambrosio de Milán, *De officiis ministrorum.* https://de.wikipedia.org/wiki/Kardinaltugend (consultado el 9 de julio de 2017).

"Al confundir las causas y las consecuencias, los filósofos se han visto obligados a construir retorcidas defensas para una serie de afirmaciones verdaderamente asombrosas, por ejemplo, que el criminal de guerra nazi que está disfrutando del sol en una playa argentina no puede ser realmente feliz, mientras que el misionero piadoso que está siendo devorado por caníbales en este mismo momento sí lo es" (Dan Gilbert, *Stumbling on Happiness*, Vintage, 2007, p. 34).

Paul Dolan: "Así que, al final, lo único que importa son las experiencias de placer y las que tienen un propósito. El hedonismo es la escuela de pensamiento que

defiende que el placer es la única cosa que importa. Dado que le agrego una sensación de propósito al placer, me defino como un hedonista sentimental. Soy un hedonista sentimental y creo que, en el fondo, todos lo somos" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 1442).

I know It when I see It (lo reconozco cuando lo veo) es considerada la expresión más famosa de la historia de la Suprema Corte de Estados Unidos. En ese entonces (1964), la frase no se refería al sentido, sino al porno (*Cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_see_it [consultado el 9 de julio de 2017]).

Kahneman: "La idea novedosa es que 'significativo' e 'insignificante' se tienen que considerar experiencias, no juicios. Según él, las actividades difieren entre sí en la experiencia subjetiva de utilidad que provocan: el trabajo voluntario se relaciona con sensación de propósito y el *zapping* no. Para Dolan, tanto el propósito como el placer son componentes básicos de la felicidad. Esto es un paso atrevido y original" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, con prólogo de Daniel Kahneman, posición en el libro electrónico: 75).

Para más detalles sobre la investigación cinematográfica contemporánea, *cf.* Mary Beth Oliver, Tilo Hartmann, "Exploring the Role of Meaningful Experiences in Users' Appreciation of 'Good Movies '", en *Projections*, vol. 4, núm. 2, invierno de 2010, pp. 128-150.

El círculo de dignidad (primera parte)

Para más detalles sobre el *milagro de Dunkerque*, *cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/Dunkirk_evacuation (consultado el 9 de julio de 2017).

La historia sobre el mensaje de radio se encuentra en Jim Stockdale, *Thoughts of a Philosophical Fighter Pilot*, Hoover Institution Press, 1995, posición en el libro electrónico: 653.

Según su biógrafa, Alice Schroeder, uno de los principios de Warren Buffett es el siguiente: "Los compromisos son tan sagrados que deben ser escasos" (Alice Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, p. 158).

Si tu misión es iniciar un cambio social, vas a tener que enfrentarte a miles de personas y a las instituciones que harán todo lo posible para proteger el *statu quo.* También en este caso debes limitar tu misión en la medida posible. No puedes rebelarte ante todos los aspectos del orden dominante. La sociedad es más fuerte que

tú, solo conseguirás el triunfo personal dentro de los nichos morales bien definidos.

"Si el hombre no ha descubierto nada por qué morir, no es digno de vivir" (Martin Luther King, discurso pronunciado en el contexto de la Marcha por la Libertad, en Detroit, 23 de junio de 1963).

El círculo de dignidad (segunda parte)

En un video, Jim Stockdale cuenta la historia del derribo de su avión de combate y sus experiencias durante el encarcelamiento. *Cf.* https://www.youtube.com/watch ? v=Pc_6GDWl0s4 (consultado el 9 de julio de 2017).

Stockdale: "Esa noche me acosté y lloré. Me sentía tan feliz de haber tenido la fuerza de oponerles resistencia". *Cf.* https://www.youtube.com/watch ? v=Pc_6GDWl0s4 (marcas de tiempo: 9:50 y 13:30).

Vučić: "Enfadado por algunos comentarios despectivos en una página web, le pidió durante una entrevista al redactor jefe de la televisión nacional que le leyera las denigraciones en voz alta. El periodista empezó a hacerlo, y al darse cuenta que se estaba ridiculizando, se negó a continuar con la entrevista". *Cf.* https://www.nzz.ch/international/wahl-in-serbiendurchmarsch-von-vucic-ins-praesidentenamt-ld.155050 (consultado el 10 de julio de 2017).

En su libro *The Road to Character*, David Brooks escribe sobre la vida de la política Frances Perkins. En 1933, Franklin D. Roosevelt la nombró la primera mujer ministra de Estados Unidos. Perkins utilizaba una estrategia similar. "Cuando un enemigo la atacaba de una manera vil, le preguntaba a esa persona si podía repetir lo dicho. No creía que alguien pudiera ser tan indecente dos veces seguidas". (David Brooks, *The Road to Character*, Penguin, 2016, p. 44).

El círculo de dignidad (tercera parte)

Por 10 000 dólares, una mujer se tatúa el nombre de una empresa en la frente. *Cf.* Michael J. Sandel, *What Money Can't Buy*, Farrar, Straus and Giroux, 2012, p. 184.

El libro de las preocupaciones

Para más detalles sobre el experimento con los gorriones, *cf.* Liana Y. Zanette, Aija F. White, Marek C. Allen, Michael Clinchy, "Perceived predation risk reduces the

number of offspring songbirds produce per year", *Science,* vol. 334, núm. 6061, 9 de diciembre de 2011, pp. 1398-1401. También *cf.* Ed Young, "Scared to death: How intimidation changes ecosystems", en *New Scientist,* 29 de mayo de 2013.

"Frases como *Don't worry, be happy* son un lugar común y no sirven para nada; debes ser consciente de que si le dices a una persona que se *relaje,* casi nunca lo hará" (Joel Gold, "Morbid Anxiety", en Brockman, *What Should We Be Worried About?*, Harper Perennial, 2014, p. 373; Bertrand Russell, *Eroberung des Glücks*, Suhrkamp, 1977, p. 56).

Mark Twain: "*I am an old man and have known a great many troubles, but most of them have never happened*" [Soy un hombre viejo y he conocido grandes y muchos problemas, pero la mayoría nunca sucedieron] *Cf.* http://quoteinvestigator.com/2013/10/04/never-happened/ (consultado el 9 de julio de 2017).

El volcán de las opiniones

"Cuando enfrentas a las personas con preguntas difíciles de resolver, por ejemplo, si debería aumentar el salario mínimo, entonces tienden a inclinarse por una opinión de inmediato y solo hasta después empiezan a razonar y a buscar argumentos que sostienen su posición" (Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis*, Basic Books, 2006, posición en el libro electrónico: 1303).

El concepto de la heurística del afecto ya lo había descrito en un libro anterior: Rolf Dobelli, *El arte de actuar*, Ediciones B, 2016.

La fortaleza mental

Boethius, *Trost der Philosophie*, Artemis & Winkler, 1990.

El término *fortaleza mental* deriva de *fortaleza interior.* Es un concepto desarrollado por Marco Aurelio en sus *Meditaciones,* y varía dependiendo de la traducción, también se denomina *castillo interior.*

La envidia

Gore Vidal: "*Whenever a friend succeeds a little something in me dies*" ["Cada vez que un amigo tiene éxito, muero un poco"], citado en *The Sunday Times Magazine,* 16 de

septiembre de 1973.

Para refrescar la memoria, a continuación un resumen del cuento *Blancanieves*: La madrastra (y actual reina) envidia a su hijastra por su belleza. Primero, hace que la persiga un asesino profesional (un cazador), pero este rompe el acuerdo y decide no matar a Blancanieves. Ella huye al bosque y comienza a vivir con los siete enanitos. Las malas experiencias con el *outsourcing* (es decir, con el cazador) obligan a la madrastra a actuar personalmente y procede a envenenar a la bella Blancanieves.

El nobel Bertrand Russell afirmó que la envidia es una de las causas principales de la infelicidad: "Yo diría que es una de las pasiones humanas más universales y arraigadas" (Bertrand Russell, *Eroberung des Glücks*, Suhrkamp, 1977, p. 59).

Otra cita de Russell: "En las épocas en que la jerarquía social es fija, las clases bajas no envidian a las altas, ya que se cree que la división entre pobres y ricos ha sido ordenada por Dios. Los mendigos no envidian a los millonarios, aunque sí tendrían esa sensación sobre otros mendigos con más suerte que ellos. La inestabilidad de la posición social en el mundo moderno y la doctrina igualitaria de la democracia y el socialismo han ampliado enormemente la esfera de la envidia [...] Por eso, en nuestra época desempeña un papel tan importante" (*Ibidem*, p. 64).

"Un grupo de investigadores recientemente hizo sentir mal a los empleados de la Universidad de California, al mandarles una liga para una página web en la que podían consultar los salarios de sus compañeros de trabajo (esto fue posible debido a una ley de transparencia del Estado). Aquellos que cobraban menos de la suma promedio, ahora se sentían menos felices en el trabajo que antes" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 2352).

"Encontramos que la envidia figura como la categoría con más importancia; un 29.6% de los entrevistados la menciona como una razón principal para la sensación de frustración y agotamiento frente a otros. La emoción de la envidia sobrepasa, por mucho, causas como la falta de atención (19.5 %), la soledad (10.4 %) y la pérdida de tiempo (13.7 %)" (Hanna Krasnova, *et al*, *Envy on Facebook: A Hidden Threat to Users' Life Satisfaction?*, publicado por la Universidad Técnica de Darmstadt, 2013, pp. 1477-1491).

Munger: "El hecho de que te importe que alguien más esté acumulando dinero de manera más rápida que tú es uno de los pecados capitales. La envidia realmente es un pecado muy tonto, porque es, precisamente, aquel que jamás podrás disfrutar; hay mucho dolor y nada de placer. ¿Por qué te subirías a ese tren?" (Charles T. Munger, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 431).

El tema de la envidia lo he tocado en uno de mis libros anteriores. *Cf.* Rolf Dobelli, *El arte de actuar*, Ediciones B, 2016.

La prevención

Albert Einstein: "*A clever person solves a problem. A wise person avoids it*" ["Una persona inteligente resuelve un problema. Una persona sabia lo evita"] *Cf.* http://www.azquotes.com/quote/345864 (consultado el 11 de julio de 2017). No se sabe con certeza si realmente es una cita de Einstein.

La frase "Una onza de prevención vale una libra de curación" contiene un mensaje similar. La utilizó el multitalentoso (y uno de los padres fundadores de los Estados Unidos) Benjamin Franklin en una carta anónima dirigida a los lectores del periódico *The Philadelphia Gazette* en la que propone la fundación e integración de cuerpos voluntarios de bomberos. *Cf.* https//de.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Franklin#Gr.C3.BCndung_von_Freiwilligen_F (consultado el 11 de julio de 2017).

Munger: "Tengo una regla para mi vida: si aparece un remolino peligroso delante de mí lo rodeo, no con veinte pies de distancia, sino con quinientos" (Peter Bevelin, *All I Want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 58).

Howard Marks: "Contaré la historia de mi padre sobre un apostador que solía perder con frecuencia. Un día, este hombre se enteró de que iba a haber una carrera de caballos con un solo ejemplar compitiendo. Por eso apostó todo su dinero a la victoria de ese animal. Después de haber recorrido la primera mitad del circuito, el *caballo* se saltó la valla y salió corriendo. Las cosas siempre pueden resultar ser peores de lo que espera la gente. Tal vez el peor de los panoramas solo equivale al peor de los panoramas que hemos visto hasta el momento. Esto, sin embargo, no significa que las cosas no pueden empeorar a futuro" (Howard Marks, *The Most Important Thing, Uncommon Sense for the Thoughtful Investor*, Columbia Business School Publishing, 2011, p. 55, citado en Peter Bevelin, *All I Want to Know...*, p. 62).

Munger: "Podrías decir: 'Pero a quién le gusta vivir su vida anticipando futuros problemas'. Pues yo fui entrenado para hacerlo. A lo largo de mi vida, en todo momento solía imaginarme todo tipo de dificultades [...] No me sentí infeliz en absoluto al anticipar los problemas y estar preparado para cuando realmente se presentaran. No me hizo daño en absoluto sino que, de hecho, me ayudó" *(Idem).*

Para más detalles sobre el análisis *pre mortem*, *cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/Pre-mortem (consultado el 11 de julio de 2017).

La defensa mental contra catástrofes

Para más detalles sobre la *volunteer's fallacy,* o falacia del voluntario, *cf*. Rolf Dobelli, *El arte de actuar*, Ediciones B, 2016.

Richard Feynman: "Y [John] Von Neumann me dio una idea muy interesante: uno no tiene por qué ser responsable del mundo en que se encuentra. Como fruto del consejo de Von Neumann he desarrollado un muy poderoso sentido de la irresponsabilidad social. Ello ha hecho de mí un hombre feliz desde entonces. Pero fue Von Neumann quien sembró la semilla, que al crecer ha florecido en mi irresponsabilidad activa" (Richard Feynman, *Surely, You're Joking, Mr. Feynman!*, W. W. Norton & Company, 1997, p. 132).

Las trampas de la atención

"Después, en la cena, Bill Gates padre preguntó a todos los asistentes a la comida: '¿Para ustedes cuál fue el factor decisivo en sus vidas que finalmente les posibilitó llegar al punto en el que se encuentran ahora?'. Yo respondí que fue el enfoque. Bill dijo que en su caso había sido lo mismo. No queda muy claro cuántas de las personas presentes entendieron el término *enfoque*, tal como lo vivió Buffett, como ese tipo de atención innata que no puede ser emulada. Equivale a la disciplina y el perfeccionismo apasionado que hicieron que Thomas Edison se convirtiera en el inventor estadounidense por excelencia, que Walt Disney se volviera el rey del entretenimiento para la familia y que James Brown fuera el padrino del *soul.* Equivale a una obsesión decidida con un ideal" (Alice Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, posición en el libro electrónico: 19788).

"Si una persona le diese tu cuerpo al primer extraño que se cruza en su camino, ciertamente estarías enojado. Sin embargo, no tienes ningún reparo en entregarles tu mente a la confusión y a la mistificación ante cualquiera que tenga el capricho de injuriarte" (*Manual de Epicteto*, apartado 28).

Kevin Kelly: "Aquí hay otra cosa interesante: todos los que me están viendo en este momento, ustedes y yo, todos pasamos entre cuatro y cinco años estudiando y entrenando deliberadamente la lectura y la escritura, y este proceso de leer y escribir

ha reestructurado nuestro cerebro. Hay suficientes estudios sobre personas letradas e iletradas de la misma cultura que demuestran que leer y escribir modifica la estructura del cerebro. Esta modificación se dio después de cuatro o cinco años estudiando y entrenando deliberadamente estas capacidades, y no podemos esperar que el verdadero dominio de estos nuevos medios se obtenga holgazaneando. No vas a aprender sobre el cálculo matemático si pasas tiempo con gente que sabe de esto, tú mismo debes estudiarlo. Es posible que debamos entrenar varios años para realmente saber cómo administrar nuestra atención y el pensamiento crítico, para aprender cómo funciona la tecnología informática, conocer sus efectos negativos y para ser letrados en tecnología. Tal vez no sea posible aprender todo esto solo estando con personas que lo dominan, y querer aprender por medio de la ósmosis. Tal vez requiera un entrenamiento y aprendizaje para volverse un letrado en tecnología, y también la capacidad de administrar nuestra atención y distracción es algo que seguramente debemos entrenar". En Edge.org, "The technium, a conversation with Kevin Kelly", con prólogo de John Brockman, 2 de marzo de 2014. *Cf.* https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium (consultado el 8 de julio de 2017).

"La manera en que diriges tu atención define tu felicidad. Aquello a que diriges tu atención determina tu comportamiento y, con esto, tu felicidad. La atención es el pegamento que mantiene unidos los componentes de tu vida". (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 224).

"Por esta razón, el proceso de producción de la felicidad equivale a la manera en que diriges tu atención [...] Los mismos sucesos o circunstancias en tu vida pueden tener un impacto nulo, leve o muy grande, dependiendo del grado de atención que les dediques" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 891).

Munger: "Mi éxito no se debe a mi inteligencia. Se debe a mi perseverante capacidad de concentración [...] Nunca me convenció la idea de que a través del *multitasking,* uno puede llegar al éxito, la fama o el honor" (Peter Bevelin, *All I Want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 6).

Leer menos, pero por principio dos veces

Para la recepción de Dostoievski del cuadro *El cuerpo de Cristo muerto en la tumba* de

Hans Holbein, *cf. Literarischer Spaziergang in Basel*, SRF, Schweizer Radio & Fernsehen. *Cf.* https://www.srf.ch/radio-srf-2-kultur/srf-kulturclub/streifzugliterarischer-spaziergang-in-basel (consultado el 13 de julio de 2017).

La trampa del dogma

Leonid Rozenblit, Frank Keil, "The misunderstood limits of folk science: An illusion of explanatory depth", en *Cognitive Science,* vol. 26, núm. 5, 1 de septiembre de 2002, pp. 521-562.

A continuación, otro ejemplo de irrefutabilidad: "El universo fue creado por el invisible Monstruo del Espagueti Volador. Este es misericordioso y omnipotente. Cuando pasan cosas buenas, hay que agradecerle a él. Las cosas malas solo parecen ser terribles vistas desde la limitada perspectiva humana, no desde la perspectiva omnipotente del Monstruo del Espagueti Volador. Por eso debes creer firmemente en él y tendrás una buena vida; si no la tienes aquí en la Tierra, entonces la obtendrás en el más allá". No es posible rebatir la existencia del Monstruo del Espagueti Volador, igual que tampoco se puede refutar la existencia de Dios, de Zeus o de Alá. A primera vista, esto parece una ventaja. Sin embargo, en realidad es una desventaja. Por cierto, el Monstruo del Espagueti Volador es una religión paródica creada por el físico estadounidense Bobby Henderson. *Cf.* https://de.wikipedia.org/wiki/Fliegendes_Spaghettimonster (consultado el 12 de julio de 2017).

Para la cita de Hans Küng, *cf.* Hans Küng, *Existiert Gott?*, dtv, 1981, p. 216. / H. Küng, *¿Existe Dios? Respuesta al problema de Dios en nuestro tiempo* [J. M. Bravo Navalpotro, trad.], Edic. Cristiandad, 3a. edición, Madrid, 1979, pp. 261-262.

Munger: "Cuando anuncias que eres un miembro leal de algún grupo que funciona como culto y luego empiezas a declarar su ideología ortodoxa, lo único que haces es arraigarla más y más" (Peter Bevelin, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 113).

Para más detalles sobre una heurística similar a mi idea del *talk show* en la televisión, *cf.* Munger: "Tengo algo que llamo mi regla férrea y que me ayuda a mantenerme sano en los momentos que tiendo a preferir una ideología intensa a otra. Creo que no tengo derecho a opinar hasta que pueda argumentar mejor en contra de

mi posición que las personas que en verdad se oponen a ella. Siento que estoy capacitado para hablar solo cuando llego a este punto" (Peter Bevelin, *All I Want to Know…*, p. 114). Este procedimiento se considera la mejor receta contra el llamado *confirmation bias* (sesgo de confirmación) que he tratado más detalladamente en mis libros anteriores. *Cf.* Rolf Dobelli, *El arte de pensar*, Ediciones B, 2013.

La sustracción mental

Sobre el ejercicio práctico relacionado con la sustracción mental, la idea de crearlo se le ocurrió a mi esposa hace muchos años, cuando trabajaba con altos ejecutivos y les brindaba asesoría psicoterapéutica.

Cita relacionada con el sistema inmunitario psicológico: "Los seres humanos tienen la capacidad de hacer lo mejor de una mala situación. Después de haber anticipado un divorcio devastador, por ejemplo, las personas se dicen que sus parejas nunca fueron las indicadas. Me gusta afirmar que los individuos contamos con un sistema inmunitario psicológico. Somos más capaces de sobrellevar las adversidades de la vida de lo que pensamos" (Daniel Gilbert, "Forecasting the future", entrevista con Susan Fiske, en *Psychology Today,* 1 de noviembre de 2002. *Cf.* https://www.psychologytoday.com/articles/200211/forecasting-the-future (consultado el 11 de julio de 2017).

Sobre cómo nos acostumbramos al agradecimiento, *cf.* Minkyung Koo, Sara B. Algoe, Timothy D. Wilson y Daniel T. Gilbert: "It's a wonderful life: Mentally subtracting positive events improves people's affective states, contrary to their affective forecasts", en *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 95, núm. 5, noviembre de 2008, pp. 1217-1224. DOI: 10.103.

Sobre los ganadores de medallas de los Juegos Olímpicos en Barcelona, *cf. idem.*

Sobre la expectativa de vida promedio (*life expectancy at birth*) en un contexto histórico, *cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/Life_expectancy (consultado el 11 de julio de 2017).

"Muchas veces no somos conscientes de nuestra felicidad y debemos hacer todo lo posible para hacernos conscientes de ella. Imagínese que usted está tocando el piano, pero no puede escuchar cómo suena. Mucho en nuestra vida es como si se tocara el piano sin escucharlo" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 1781).

El punto de reflexión máxima

"La experiencia es aquello que obtienes cuando no alcanzas lo que quieres". Este aforismo se atribuye a varias personas. *Cf*. https://www.aphorismen.de/zitat/73840 y https://en.wikiquote.org/wiki/Randy_Pausch (consultado el 11 de julio de 2017).

Los zapatos de los demás

Si realmente quieres entender a alguien, debes tomar su lugar. Para más detalles sobre una posible solución del problema, *cf*. Ben Horowitz: "Al día siguiente les informé al jefe del personal de atención a clientes y al jefe de los programadores que iban a intercambiar sus puestos de trabajo. Les expliqué que, tal como pasó en el caso de Jodie Foster y Barbara Harris, iban a quedarse con sus mentes, pero iban a tener cuerpos nuevos. De manera permanente. Su reacción inicial era parecida a la que muestran Lindsay Lohan y Jamie Lee Curtis en la nueva versión de la película: ambos gritaron aterrorizados" (Ben Horowitz, *The Hard Thing*, HarperCollins, 2014, posición en el libro electrónico: 3711).

Eric Schwitzgebel, Joshua Rust, "The behavior of ethicists", en *The Blackwell Companion to Experimental Philosophy,* Wiley-Blackwell, 2014.

La ilusión de querer cambiar el mundo (primera parte)

Nelson Mandela: "*We can change the world and make it a better place. It is in your hands to make a difference*" ["Podemos cambiar el mundo y hacer que sea un mundo mejor. Está en tus manos hacerlo realidad"].

Steve Jobs: "*The ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do*" [Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo, son las que lo hacen].

Sobre la ilusión del enfoque, *cf*. Daniel Kahneman, "Focusing illusion", en John Brockman, *Edge Annual Question 2011, This Will Make You Smarter*, HarperCollins, 2012, p. 49. *Cf*. https://www.edge.org/response-detail/11984 (consultado el 12 de julio de 2017).

Nota acerca de la *intentional stance* (actitud intencional): dicho sea de paso, esta es una de las razones por las que somos tan propensos a creer en una religión. Los dioses aparecen donde no se puede reconocer una intención humana o animal. ¿Por qué hace erupción un volcán? Actualmente sabemos que no pasa por la voluntad de

los dioses, sino por culpa de la tectónica de placas.

"[...] tendemos a verter demasiados elogios sobre aquellas personas astutas que se encontraron en el lugar correcto, en el momento indicado" (Matt Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, posición en el libro electrónico: 61) *Cf*. también el video de WORLD. MINDS, https://www.youtube.com/watch ?v=rkqq8xX98lQ (consultado el 12 de julio de 2017).

"'Martín Lutero se reconoce como el padre de la Reforma —escribió—, pero debió pasar. Si no hubiera sido por Lutero, lo hubiera hecho alguien más'. El azaroso resultado de una batalla pudo adelantar o aplazar la caída de una nación, pero si había llegado la hora de la caída de esta nación, eventualmente iba a ocurrir. De este modo, Montesquieu estableció la diferencia entre las causas próximas y las causas últimas, que luego se convirtió en un concepto útil en las ciencias sociales" (Matt Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, posición en el libro electrónico: 3162).

Nota sobre Cortés: También la independencia de los Estados Unidos se debe a un ataque con armas biológicas que fueron empleadas de manera involuntaria y por azar. La victoria sobre el Ejército británico no es un mérito del gran hombre George Washington, sino que la independencia sucedió gracias a los mosquitos. Los británicos atacaron al Ejército estadounidense a través de los estados del sur. Sin embargo, particularmente en las regiones cerca de la costa, estas zonas pantanosas rebosaban de mosquitos de malaria que causaron la muerte de muchos de los soldados europeos. Los estadounidenses, en cambio, fueron enviados más al norte, donde el riesgo de enfermarse de malaria era significativamente menor. Los soldados nacionales que se hallaban en el sur eran, en su mayoría, esclavos negros que durante miles de años en África habían desarrollado cierta inmunidad contra la malaria. En consecuencia, los estadounidenses deberían agradecer su independencia a los mosquitos, en vez de a los *grandes hombres.* / "Los mosquitos —dice McNeil— ayudaron a los americanos a conseguir la victoria cuando la batalla había llegado a un punto muerto, y a ganar la guerra de Independencia, sin la cual no existirían los Estados Unidos. Recuerda esto si te pican los mosquitos el próximo 4 de julio" *(Ibidem,* posición en el libro electrónico: 3242).

Después de la Segunda Guerra Mundial, en Suiza casi no hubo taberna en la que no se colgara un retrato del general Guisan en alguna pared, generalmente arriba de la mesa reservada para la clientela habitual. Cuando era niño, este hombre viejo con su rígido cuello bordado de flores —que a lo largo y ancho del país fue considerado un nuevo Jesús— era un héroe para mí. Los retratos no desaparecieron hasta finales de

los setenta. Por varios años más, muchos muros seguían mostrando un rectángulo desteñido en el que, con los ojos medio cerrados y algo de fantasía, se podía proyectar la imagen del gran hombre. ¿Era decisiva la existencia de Guisan para Suiza? En absoluto. El hecho de que Suiza no fuera arrastrada a participar en la guerra no se debe a los méritos del popular general, sino que fue una mezcla del azar, el destino y la suerte. Alemania tenía mejores cosas que hacer que invadir Suiza. Cualquier oficial de Estado Mayor se hubiera prestado a que se colgara su retrato en alguna taberna llena de humo.

La ilusión de querer cambiar el mundo (segunda parte)

"Una versión marxista y menos pragmática de Deng tal vez podría haber retrasado la reforma agraria, pero es seguro que, tarde o temprano, hubiera sucedido". (Matt Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, posición en el libro electrónico: 3188).

Sobre la invención del foco: "Después del descubrimiento de la electricidad era inevitable que se inventara la bombilla. A pesar de su genialidad, Thomas Edison era una persona totalmente prescindible. Recuerda el hecho de que Elisha Gray y Alexander Graham Bell llegaron el mismo día para entregar su solicitud de patente para la invención del teléfono. Si uno de los dos hubiera muerto pisoteado por un caballo en el camino a las oficinas, el mundo actual sería el mismo". (Matt Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, posición en el libro electrónico: 1739).

Warren Buffett: "La conclusión que saqué de mi propia experiencia y de mis observaciones de otros negocios es que un buen resultado de negocio (medido en rendimiento económico) depende más del bote de negocio en el que estás sentado que de tu capacidad para remar (aunque la inteligencia y el esfuerzo evidentemente ayudan de manera considerable en cualquier negocio, sea bueno o malo). Hace unos años escribí lo siguiente: 'Cuando una gerencia con una reputación de ser brillante toma posesión de una empresa con una reputación de tener unos fundamentos económicos bastante pobres, lo que se mantiene intacto es la reputación de la empresa'. Desde ese entonces, nada ha podido cambiar mi punto de vista. Si te das cuenta de que te encuentras en un bote con un agujero, es probable que sea más productivo invertir tu energía en cambiar de barco, en vez de intentar tapar ese hoyo" (Bruce C. N. Greenwald, Judd Kahn, Paul D. Sonkin,; van Biema, Michael: *Value Investing: from Graham to Buffett and beyond*, John Wiley & Sons, 2001, p. 196).

El comentario de Matt Ridleys sobre los CEOs: “La gran parte de los CEOs son unos aprovechados bien pagados que navegan sobre la ola que sus compañeros pusieron en marcha. De pronto, toman alguna decisión concluyente, pero no tienen más poder de decisión que los diseñadores, los ejecutivos de la gerencia intermedia o, sobre todo, los clientes que determinan la estrategia. Con más y más frecuencia, sus carreras reflejan justo esto: son contratados desde afuera, se les paga muy bien por trabajar horas extras, y al final son despedidos con poca ceremonia y mucho dinero cuando la cosa se vuelve difícil. Los medios están alimentando aquella ilusión de que se trata de reyes feudales. Pero no es más que una ilusión” (Matt Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, posición en el libro electrónico: 3279).

La falacia del mundo justo

En Alemania, por ejemplo, se esclarece apenas la mitad de los crímenes reportados (sin tomar en cuenta la cifra negra). *Cf*. http://www.tagesspiegel.de/politik/neue-polizeistatistik-wie-gefaehrlich-ist-deutschland/8212176.html (consultado el 11 de julio de 2017).

John Gray, *Straw Dogs: Thoughts on Humans and Other Animals*, Granta Books, 2002, pp. 106 y ss. [¿corresponde esta referencia al párrafo anterior?]

El culto al cargo

Sobre la estafa con las libretas Moleskine, *cf*. https://www.welt.de/wirtschaft/article146759010/Der-kleine- Schwindel-mit-Hemingways-Notizbuechern.html (consultado el 11 de julio de 2017).

Para el comentario de Robert Greenberg sobre Jean-Baptiste Lully, *cf*. https://robertgreenbergmusic.com/scandalous-overtures-jean-baptiste-lully/ (consultado el 11 de julio de 2017).

Gana quien hace su propia carrera

Sobre la especialización de los escribas: Por cierto, lo que se encuentra escrito en la más antigua escritura cuneiforme no es poesía sino contaduría.

La carrera armamentista

Cuando en 1962, Warren Buffett compró por un precio risible la compañía de textiles Berkshire-Hathaway, procedió de inmediato a invertir en nuevas máquinas más eficientes. De esta manera, buscaba bajar drásticamente los costos de producción para así llevar a la empresa hacia la zona de ganancia. Y, efectivamente, los costos de producción bajaron, pero tampoco hubo ganancias. ¿Dónde quedó el contravalor de esta inversión millonaria? También en este caso habrá que decir: con los fabricantes de las nuevas máquinas textiles y los consumidores.

La metáfora que usa Buffett para referirse a la carrera armamentista: "Siempre tuvimos las máquinas más nuevas que prometían aumentar las ganancias, pero que, en realidad, nunca lograron hacerlo porque todos los demás compraban los mismos artefactos. Era como si estuviéramos en una muchedumbre en la que todas las personas se pusieran de puntillas: tu vista no mejora, pero tus piernas te empiezan a doler" (Berkshire Hathaway Annual Meeting, 2004, registro de Whitney Tilson, *cf*. www.til sonfunds.com).

A través del espejo y lo que Alicia encontró allí de Lewis Carroll: en algunas traducciones, la Reina Roja se denomina la Reina Negra.

"Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio". *Cf*. Charles Dodgson, alias Lewis Carroll, "Der Garten der lebenden Blumen", *Alice im Spiegelland* [Helen Scheu-Riesz, trad.], World Public Library Association, Sesam-Verlag, 1923, p. 26. (La version original en inglés: *Through the Looking-Glass, and What Alice Found There*, London, 1871).

John Cassidy: "Si casi todos cuentan con un título académico, ya no eres nadie especial con el tuyo. Para poder obtener tu empleo soñado, debes acudir a una universidad de élite u obtener un título más alto. La educación se convierte en una carrera armamentista que principalmente beneficia al proveedor de armas, en este caso, a las universidades" (John Cassidy, "College calculus: What's the real value of higher education?", en *The New Yorker,* 7 de septiembre de 2015).

Para más información sobre la *original sociedad del bienestar*, *cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/Original_affluent_society (consultado el 11 de julio de 2017).

En algunos lugares en Suiza o Alemania y en muchas ciudades en todo el mundo, los padres inscriben a sus hijos de dos años en jardines de niños particulares, en los que se prepara su ingreso a la mejor escuela primaria privada que, por su parte, busca capacitar a sus alumnos para el examen de admisión de la mejor escuela preparatoria,

en la que nuevamente son entrenados para obtener una plaza en una universidad de élite. Todo esto lo hacen únicamente porque sus vecinos actúan de la misma manera. De este modo, incluso los niños más jóvenes son reclutados para la carrera armamentista. Sin embargo, los beneficiados no son los niños, sino las escuelas privadas.

Hazte amigo de un *freak*

Decreto de excomunión de Baruch de Spinoza, *cf*. https://de.wikipedia.org/wiki/Baruch_de_Spinoza (consultado el 11 de julio de 2017) y http://www.lamaquinadeltiempo.com/algode/spinoza.htm (consultado el 14 de marzo de 2018).

El problema de la secretaria

Si ninguna de las candidatas tiene mejor perfil que la mejor del 37% rechazado, evidentemente tendrás que contratar a la última aspirante. Sin embargo, visto desde una perspectiva estadística —es decir, repitiendo este proceso una y otra vez—, la solución propuesta llevará en promedio a los mejores resultados.

Le agradezco al profesor Rudolf Taschner su comentario acerca de cómo es posible utilizar el algoritmo del problema de la secretaria para tener una ventaja sobre las otras candidatas: "Una aspirante que no es la mejor en su ámbito pero que conoce el artículo de Dobelli procuraría ser invitada justo después de las primeras 37 candidatas. En este caso, tendría una ventaja que no se ha previsto en este modelo matemático que parece tener una solución tan precisa" (correspondencia privada del 7 de junio de 2017).

Experimentos en torno al problema de la secretaria demuestran que la mayoría de las personas tiende a elegir a una candidata de manera muy apresurada, especialmente en la búsqueda de pareja por internet. *Cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/Secretary_problem#cite_note-0 (consultado el 11 de julio de 2017).

No cambies ese modo de vida hasta que tengas más años. En ese momento deberás volverte extremadamente selectivo. En este contexto, Marshall Weinberg cuenta una bonita anécdota de cuando salió a comer en Manhattan con Warren Buffett: "Ordenó un excelente sándwich de jamón con queso. Unos días después, salimos de nuevo. Me

dijo: 'Vámonos al restaurante de la vez pasada'. Yo le respondí: 'Pero acabamos de ir a ese lugar'. Me contestó: 'Precisamente por eso. ¿Por qué deberíamos arriesgarnos y probar un lugar nuevo? Ahí sabemos con exactitud qué vamos a recibir'" (Janet Lowe, *Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor*, John Wiley & Sons, 2007, p. 142).

Gestión de las expectativas

Una nota adicional acerca de la fiesta de año nuevo: en un estudio científico, Jonathan Schooler, Dan Ariely y George Loewenstein llegan a las mismas conclusiones. En el artículo describen una fiesta de año nuevo de 1999 para recibir el 2000. Visto retrospectivamente, las personas con mayores expectativas hacia la fiesta y las que se habían esforzado más en las preparaciones fueron las que menos se divirtieron. "Los resultados de esta investigación sugieren que las altas expectativas pueden resultar en desilusiones y que el hecho de que se gaste tiempo y esfuerzo en una actividad solo aumenta la insatisfacción" (Jonathan Schooler, Dan Ariely, George Loewenstein, "The pursuit and assessment of happiness can be self-defeating", en *The Psychology of Economic Decisions*, vol. 1, 2003, p. 60).

Los estudios demuestran que las expectativas influyen de manera decisiva sobre la sensación de felicidad: "Las personas evalúan su situación en relación con su nivel de aspiración, que se forma a partir de esperanzas y expectativas. Se sienten satisfechas en su vida cuando llegan a su grado de aspiración" (Bruno S. Frey y Alois Stutzer, *Happiness and Economics*, Princeton University Press, 2001, p. 12).

"Tomando en cuenta los índices y reportes sobre la satisfacción en la vida y la salud mental, también hay evidencia de que la felicidad obtenida gracias a un aumento de sueldo puede ser destrozada, siempre y cuando la expectativa acerca del propio sueldo crezca de manera más rápida que el mismo sueldo" (Paul Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, posición en el libro electrónico: 1690).

Incluso la mal afamada curva U de la satisfacción de vida está relacionada con falsas expectativas. Los jóvenes están contentos porque creen que todo sube: más ingresos, más poder, más oportunidades. En la edad mediana, entre los 40 y 55, las personas alcanzan un punto bajo. Deben aceptar que no pudieron cumplir sus altas expectativas de los años de juventud. A esto hay que agregar los hijos, la carrera y la presión del ingreso, todos amortiguadores inesperados de la felicidad. En la vejez, las personas se sienten de nuevo bastante felices porque superaron las expectativas bajas

e irreales. (Schwandt, Hannes : "Unmet Aspirations as an Explanation for the Age U-shape in Wellbeing. en *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 122, edición C, 2016, pp. 75 – 87).

Sobre el concepto *preferentemente indiferente*: "*The Stoics mark the distinction between the way we ought to opt for health as opposed to virtue by saying that I select (eklegomai) the preferred indifferent but I choose (hairoûmai) the virtuous action*" [Los estoicos marcan la diferencia en la manera en que debemos elegir la salud sobre la virtud, diciendo que elegimos (*eklegomai*) el preferentemente indiferente, pero optamos por (*hairoûmai*) la acción virtuosa]. En *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, *cf*. https://plato.stanford.edu/entries/stoicism/ (consultado el 11 de julio de 2017).

En el caso de los propósitos de Año Nuevo, procura restar tres en vez de dos puntos a tu valor de expectativa. Esos propósitos *(*por ejemplo, hacer más ejercicio, tomar menos alcohol o dejar de fumar) casi nunca funcionan. *Cf*. Janet Polivy, C. Peter Herman, "If at first you don't succeed – False hopes of self-change", en *American Psychologist*, vol. 57, núm. 9, septiembre de 2002, pp. 677-689. También *cf*. Janet Polivy, "The false hope syndrome: Unrealistic expectations of self-change", en *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders*, mayo de 2001, núm. 25, suplemento 1, pp. 80-84.

Según Warren Buffett, hasta el matrimonio se reduce a una cuestión de administrar expectativas: "¿Cuál es el secreto de un gran matrimonio? No son las apariencias, ni es la inteligencia, ni es el dinero: son las bajas expectativas" (Patricia Sellers, "Warren Buffett's wisdom for powerful women", en *Fortune,* 6 de octubre de 2010. *Cf*. http://fortune.com/2010/10/06/warren-buffetts-wisdom-forpowerful-women/ [consultado el 11 de julio de 2017]).

La ley de Sturgeon

La cita original de Ted Sturgeon es: "Cuando la gente habla de las novelas de misterio, suele mencionar *El halcón maltés* o *El gran sueño*. Cuando habla de las películas de vaqueros, se refiere a *El camino del oeste* o *Shane el desconocido*. Sin embargo, cuando se refiere a ciencia ficción, la llaman 'eso donde aparece Buck Rogers' y afirma que 'el 90% de las historias de ciencia ficción es basura'. Y sí, la gente tiene razón; pero el 90% de todo es basura y lo que importa es el 10% que no es basura; en el caso de la ciencia ficción, el 10% que no es basura es igual de bueno o incluso mejor que cualquier cosa escrita en cualquier género" (Daniel Dennett, *Intuition Pumps and*

Other Tools for Thinking, W. W. Norton, 2013, posición en el libro electrónico: 639).

Daniel Dennett: "El 90% de todo no sirve para nada. No importa si hablamos de física, química, psicología evolutiva, sociología, medicina —cualquier cosa, en realidad —, también el rock o la música *country*. El 90% de todo es basura". *Cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/Sturgeon%27s_law#cite_ref-5 (consultado el 11 de julio de 2017).

Hace unos años, el profesor de filosofía de la Universidad de Princeton Harry Frankfurt, publicó un *best seller* con el conveniente título *Bullshit* (Harry G. Frankfurt, *On Bullshit*, Princeton University Press, 2005, p. 61). En este librito, Frankfurt demuestra que el peor enemigo de la verdad no es la mentira, sino el *bullshit,* término que puede traducirse como "tontería" o "bobada". Harry Frankfurt lo define como palabrería sin contenido que pretende ser relevante. Yo creo que incluso es posible expandir el concepto: el *bullshit* equivale al 90% irrelevante que menciona la *ley de Sturgeon*, sin importar si se trata de libros, tendencias de moda o estilos de vida.

El mundo mantendrá su irracionalidad durante más tiempo del que tú puedas mantenerte cuerdo ("*The world can stay irrational longer than you can stay sane*"). Esta máxima mía acompaña a la *ley de Sturgeon*. Se trata de una versión modificada de la cita de John Maynard Keynes: "El mercado mantendrá su irracionalidad por más tiempo de lo que tú puedas mantenerte solvente". ("*The market can stay irrational longer than you can stay solvent*"). *Cf.* https://www.maynardkeynes.org/keynes-the-speculator.html (consultado el 11 de julio de 2017).

Para más detalles sobre el concepto *Mr. Market* de Benjamin Grahams, *cf.* https://en.wikipedia.org/wiki/Mr._Market (consultado el 11 de julio de 2017).

Elogio de la humildad

Imagínate cuánta importancia debe de haber tenido la gente que fue invitada a la inauguración oficial (y al exquisito banquete que le siguió) de la Torre Eiffel (1889), el Taj Mahal (1648) o la Gran Pirámide de Guiza (2581 a. C.). Es correcto, el mismo Keops extendió la invitación. Te sientas en la tribuna con vista a la nueva pirámide, los esclavos te abanican el caluroso aire del desierto y esperas que termine pronto la ceremonia inaugural —los bailes, los discursos, el aburrido desfile de los soldados— para que empiece la parte agradable. ¡Cuán importante se deben de haber sentido las personas! Totalmente injustificado.

A continuación, otro bonito ejemplo de humildad y racionalidad: un día, como se acostumbraba en esa época, el general estadounidense George Marshall (quien dio nombre al Plan Marshall de ayuda económica para reconstruir Europa después de la Segunda Guerra Mundial) tuvo que posar para un retrato oficial suyo. "Por varias horas estuvo sentado inmóvil sobre la silla. Cuando el pintor le avisó que el retrato ya estaba listo, Marshall se levantó, le agradeció y caminó hacia la puerta. '¿No le gustaría ver el resultado'?, le preguntó el artista. 'No, gracias', Marshall le contestó amablemente y se marchó" (Ryan Holiday, *Ego Is the Enemy*, Penguin Random House, 2016, posición en el libro electrónico: 1628 [*El ego es el enemigo,* Paidós, 2017]). "Who has time to look at a picture of himself? What's the point?" [¿Quién tiene el tiempo para ver imágenes de sí mismo? ¿Qué sentido tiene?] *(Ibidem,* posición en el libro electrónico: 1634).

En mi libro anterior escribí con más detalle sobre el *self-serving bias* (sesgo de autoservicio) y el *overconfidence* (exceso de seguridad). *Cf.* Rolf Dobelli, *El arte de pensar*, Ediciones B, 2013.

Éxito interior

"Al relacionar el prestigio y el aprecio con ciertas actividades y logros, una cultura logra controlar el tipo de actividades en las que las personas invierten su energía. No es una coincidencia que en las sociedades más pequeñas que luchan por sobrevivir se dé más prestigio a aquellos que traen la mayor cantidad de proteína (los cazadores) o a los que matan el mayor número de enemigos (los guerreros). De manera análoga, sube o baja el prestigio de las madres, dependiendo de si una sociedad requiere o no un mayor número de habitantes, al igual que sube o baja el prestigio de los animadores dependiendo de cuánto tiempo y dinero puede gastar una sociedad en pasatiempos" (Roy Baumeister, *The Cultural Animal*, Oxford University Press, 2005, p. 146).

¿Por qué existe una lista de las personas más ricas, pero ninguna de las personas más contentas? Es cierto que hay listados en torno a la satisfacción con la vida, pero únicamente a escala nacional y no individual. De manera regular, la OECD publica un índice perfectamente bien estructurado. Desde hace años, Noruega y Suecia se pelean por el primer lugar. *Cf.* http://www.oecdbetterlifeindex.org (consultado el 12 de julio de 2017).

"Se necesita crecimiento para mantener la cohesión social. La perspectiva de una mejora en los niveles de vida, por remota que sea, limita la presión para la

redistribución de la riqueza. Como Henry Wallich, exgobernador de la Reserva Federal de EEUU diagnosticaba con exactitud: 'Mientras haya crecimiento habrá esperanza, y eso hace que las enormes diferencias de ingresos sean tolerables'" (Satyajit Das, "A world without growth?", en Brockman, *What Should We Be Worried About?*, Harper Perennial, 2014, p. 110).

Buffett: "Si hubiera nacido hace miles de años, habría sido el bocado perfecto para cualquier tipo de animal, pues no soy capaz de correr muy rápido o de subirme a un árbol. El factor de la suerte tiene mucho que ver con el modo en que entramos al mundo". *Cf*. http://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013–10 (consultado el 7 de julio de 2017).

John Wooden: "El éxito es la paz interior que resulta directamente de la autosatisfacción de saber que has hecho todo lo posible para ser tan bueno como eres capaz". John Wooden, *The Difference between Winning and Succeeding*, TED-Talk, 2009. *Cf*. https://www.youtube.com/watch ?v=0MM-psvqiG8 (marca de tiempo: 3:00).

No es necesario que seas el más rico del panteón, mejor procura ser la persona con más éxito interior aquí y ahora. *Cf*. la cita de John Spears: "*You don't have to be the richest guy in the cemetery*" (William Green, Michael O'Brian: *The Great Minds of Investing*, Finanzbuch Verlag, 2015, p. 72).

John Wooden: "*Make each day your masterpiece*". ["Haz que cada día sea tu obra maestra"]. *Cf*. https://en.wikipedia.org/wiki/John_Wooden#cite_note-94 (consultado el 11 de julio de 2017).

Epílogo

Richard Feynman: "Puedes saberte el nombre en todos los idiomas del mundo, pero al final no sabrás absolutamente nada sobre el pájaro [...] Así que miremos al ave y veamos qué hace: eso es lo que importa. Yo aprendí muy pronto la diferencia entre saber el nombre de algo y saber algo". *Cf*. https://www.youtube.com/watch ? v=ga_7j72Cvlc y http://www.quotationspage.com/quote /26933.html (consultado el 11 de julio de 2017).

Una de las mejores definiciones de la buena vida que he encontrado es de Epicteto, el estoico: "Una vida que fluye suave y ligeramente" (Epicteto, discurso 1.4). Otra es la que se me ocurrió en una comida con un amigo empresario que había generado varios millones en su trabajo. Era un día en verano y estábamos sentados afuera, en un bar con mesas de metal que habían sido pintadas varias veces. Con los zapatos metidos en

la grava, tuvimos que procurar que ninguna avispa estuviera en la orilla del vaso cuando nos acercábamos el té helado a la boca. Hablamos sobre mi trabajo —los planes de escribir el presente libro— y sobre el suyo: sus estrategias de inversión, sus participaciones, la administración de sus fundaciones, las peticiones de donaciones, los problemas que tenía con sus empleados, sus choferes y sus sirvientes, el mantenimiento de su avión privado y, para colmo, la responsabilidad de que había sido nombrado miembro destacado de varios consejos de administración, no solamente por razones de dinero. De pronto, se me salió: "¿Por qué, querido amigo, te haces todo esto a ti mismo? Si yo tuviera todos tus millones, lo único que haría sería leer, pensar y escribir". Fue en el camino de regreso que, asombrado, me percaté de que eso era exactamente lo que estaba haciendo. Aquí, entonces, tenemos una definición de la buena vida: alguien te regala unos millones y no cambias nada en tu vida.

Acerca del autor

Rolf Dobelli. Estudió Administración de Empresas y se doctoró en Filosofía en la Universidad de St. Gallen. Es escritor y empresario. Es fundador de WORLD.MINDS, una comunidad que reúne a algunos de los más afamados y distinguidos pensadores, científicos, artistas y empresarios del mundo. Es cofundador de getAbstract, la editorial más grande del mundo de literatura sobre economía resumida (www.getabstract. com/es/). Ha vivido en Hong Kong, Australia, Inglaterra y los Estados Unidos. Vive con su mujer, la escritora Clara Maria Bagus, y sus dos hijos en Berna.

Diseño de portada: Ramón Navarro
Ilustraciones © El Bocho

Título original: *DIE KUNST DES GUTEN LEBENS - 52 überraschende Wege zum Glück*

© Rolf Dobelli
© 2017 Piper Verlag GmbH, München / Berlín.

Traducción: Johanna Malcher

Derechos reservados

© 2018, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.
Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111, Piso 2
Colonia Polanco V Sección
Delegación Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx
www.paidos.com.mx

Primera edición impresa en México: agosto de 2018
ISBN: 978-607-747-554-5

Primera edición en formato epub: agosto de 2018
ISBN: 978-607-747-556-9

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, http://www.cempro.org.mx).

Hecho en México
Conversión eBook: TYPE

TE DAMOS LAS GRACIAS POR ADQUIRIR ESTE EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

Regístrate y sé parte de la comunidad de Planetadelibros México, donde podrás:

- Acceder a contenido exclusivo para usuarios registrados.
- Enterarte de próximos lanzamientos, eventos, presentaciones y encuentros frente a frente con autores.
- Concursos y promociones exclusivas de Planetadelibros México.
- Votar, calificar y comentar todos los libros.
- Compartir los libros que te gustan en tus redes sociales con un sólo click

Planetadelibros.com

Planeta

EXPLORA DESCUBRE COMPARTE

Índice

Portadilla 2
Índice 4
Prólogo 7
1 Contabilidad mental 11
2 La gran habilidad de saber corregir 16
3 El voto 21
4 Pensamiento de caja negra 26
5 Antiproductividad 32
6 El arte negativo de la buena vida 38
7 La lotería de los óvulos 43
8 La ilusión de la introspección 48
9 La trampa de la autenticidad 54
10 Cinco segundos para decir no 60
11 La ilusión del enfoque 65
12 Cómo las compras se esfuman en el aire 71
13 Fuck-You, Money 77
14 El círculo de competencia 83
15 El secreto de la constancia 88
16 La tiranía de la vocación 94
17 La prisión de la buena reputación 100
18 La ilusión del final de la historia 105
19 El pequeño sentido de la vida 110
20 Tus dos yo 115
21 La cuenta de las memorias 121
22 Las historias de vida son historias de mentira 126
23 Más vale una buena vida que una muerte bonita 132
24 El remolino de la autocompasión 137
25 Hedonismo y eudaimonia 142

26 El círculo de dignidad (primera parte) 148
27 El círculo de dignidad (segunda parte) 153
28 El círculo de dignidad (tercera parte) 159
29 El libro de las preocupaciones 164
30 El volcán de las opiniones 170
31 La fortaleza mental 175
32 La envidia 181
33 La prevención 187
34 La defensa mental contra catástrofes 193
35 Las trampas de la atención 198
36 Leer menos, pero por principio dos veces 203
37 La trampa del dogma 209
38 La sustracción mental 215
39 El punto de máxima reflexión 220
40 Los zapatos de los demás 225
41 La ilusión de querer cambiar el mundo (primera parte) 230
42 La ilusión de querer cambiar el mundo (segunda parte) 235
43 La falacia del “mundo justo” 241
44 El culto al cargo 247
45 Gana quien hace su propia carrera 252
46 La carrera armamentista 258
47 Hazte amigo de un freak 264
48 El problema de la secretaria 270
49 Gestión de las expectativas 275
50 La ley de Sturgeon 281
51 Elogio de la humildad 287
52 Éxito interior 293
Epílogo 297
Agradecimientos 301

El ilustrador 303
Opiniones sobre Rolf Dobelli 304
Anexo 307
Acerca del autor 349
Créditos 350
Planeta de libros 351