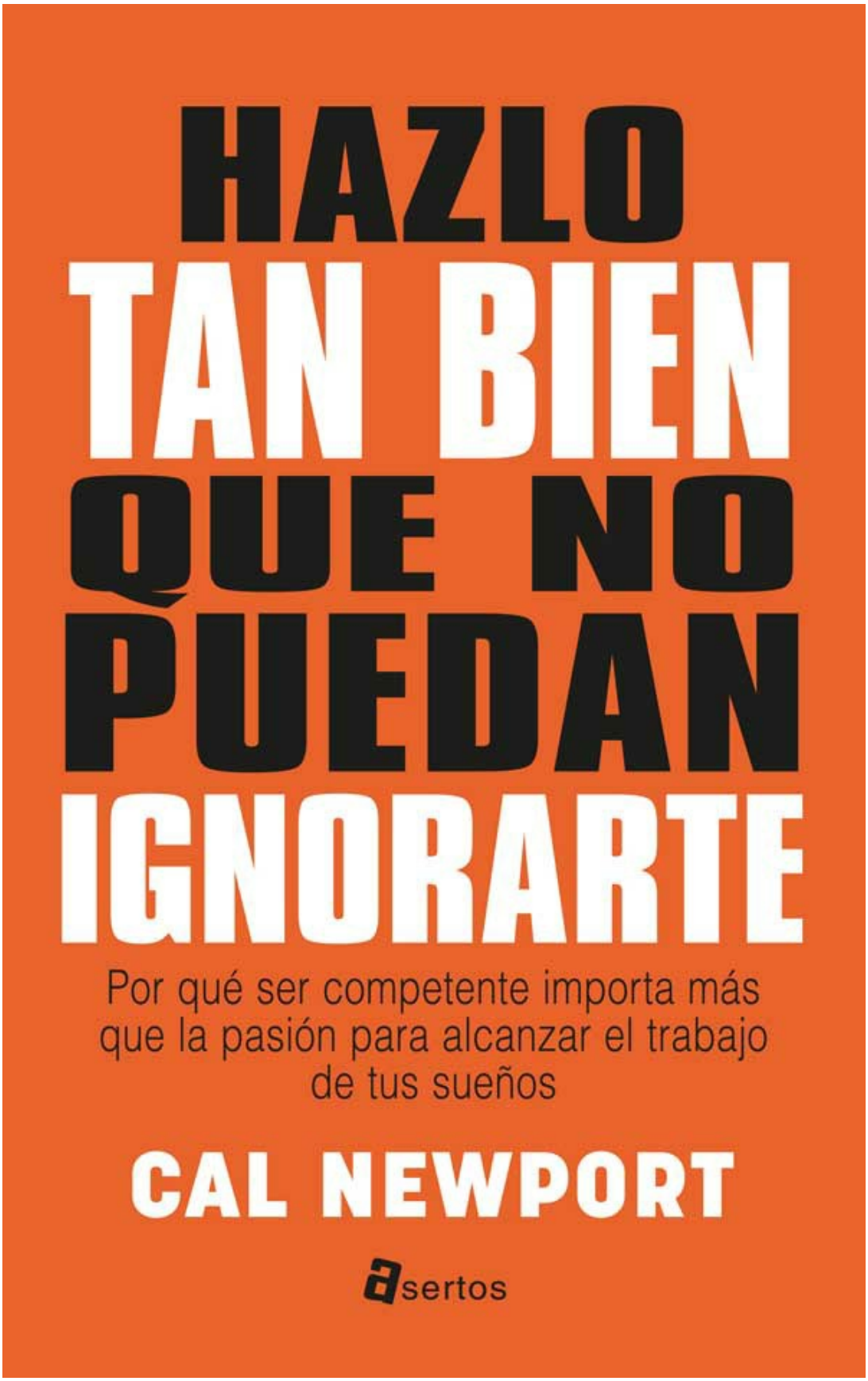
HAZLO TAN BIEN QUE NO PUEDAN IGNORARTE

Por qué ser competente importa más que la pasión para alcanzar el trabajo de tus sueños

CAL NEWPORT

asertos


HAZLO
TAN BIEN
QUE NO
PUEDAN
IGNORARTE
Por qué ser competente importa más
que la pasión para alcanzar el trabajo
de tus sueños
CAL NEWPORT
asertos

CAL NEWPORT

Hazlo tan bien que no puedan ignorarte

Por qué ser competente importa más que la pasión para alcanzar el trabajo de tus sueños

asertos

Los consejos incluidos en el presente libro no pretenden sustituir la ayuda de los profesionales de la salud mental. Te recomendamos que consultes a un profesional de confianza, sobre todo si requiere diagnóstico y atención médica. El autor y la editorial no se hacen responsables de las consecuencias del uso y la aplicación de los contenidos de este libro.

Título original: *So Good They Can't Ignore You. Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love*

Copyright © 2012 by Calvin C. Newport
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

© Asertos, 2017
Paseo de la Castellana, 210 - 28046 MADRID (España)
Telf.: (34) 91 350 77 20 - (34) 91 350 77 39
www.palabra.es
epalsa@palabra.es

© Traducción: Diego Pereda

Diseño de cubierta: Raúl Ostos
Diseño de ePub: Rodrigo Pérez Fernández

ISBN: 978-84-944631-4-3

Todos los derechos reservados.
No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares de Copyright.

Índice

Introducción. La pasión del monje
Comienza la búsqueda
Regla 1. No sigas tus sueños
Capítulo 1. La «pasión» de Steve Jobs
La hipótesis de la pasión
Hipótesis de la pasión
Haz lo que hizo Steve Jobs, no lo que dijo
Las desordenadas enseñanzas de Jobs
Capítulo 2. La pasión es infrecuente
La revelación de Una nación sobre ruedas
La ciencia de la pasión
Conclusión 1: las carreras vocacionales son infrecuentes
Conclusión 2: la pasión lleva tiempo
Conclusión 3: la pasión es un efecto secundario de la habilidad
Capítulo 3. La pasión es peligrosa
El nacimiento de la hipótesis
Más allá de la pasión
Regla 2. Hazlo tan bien que no puedan ignorarte
Capítulo 4. La claridad del artesano
La hermandad del country de la segunda planta
La perspectiva del artesano
La perspectiva de la pasión
Adoptar la perspectiva del artesano
Capítulo 5. El poder del capital laboral

La economía de los trabajos geniales
Características de un trabajo genial
La teoría del capital laboral de los grandes trabajos
Del valor a los vales para alimentos
Cuando la destreza fracasa
Tres circunstancias que desaconsejan aplicar la perspectiva del artesano
Capítulo 6. Capitalistas del trabajo
Dos capitalistas del trabajo
El mundo cerrado de los millonarios
Cómo llegó Alex Berger a Hollywood
El capital de Alex
El trabajo más deseado de Silicon Valley
Cómo Mike Jackson se convirtió en inversor
Capítulo 7. Convertirse en un artesano
¿Por qué Jordan Tice toca la guitarra mejor que yo?
Cómo convertirse en un maestro
Regla de las 10.000 horas
A Alex Berger le encanta que le critiquen, y Mike Jackson no mira el correo
Distribución horaria, Mike Jackson
Los cinco hábitos del artesano
Paso 1: Definir en qué mercado de capital estás
Paso 2: Identificar el tipo de capital
Paso 3: Definir qué es «bueno»
Paso 4: Estirar y destruir
Paso 5: Sé paciente
Resumen de la Regla 2
Regla 3. Rechaza un ascenso
Capítulo 8. El elixir del trabajo soñado
El misterioso atractivo de Red Fire
Descifrar el Código de Red Fire
El poder del control
Capítulo 9. La primera trampa del control
La visión arriesgada de Jane

El control exige capital
La primera trampa del control
Capítulo 10. La segunda trampa del control
¿Por qué Lulu rechaza los ascensos?
El control genera resistencias
La segunda trampa del control
Vuelta al valor
Capítulo 11. Evitar las trampas de control
Derek Sivers, un obseso del control
La ley de la viabilidad económica
La ley de la viabilidad económica
Resumen de la Regla 3
Regla 4. Piensa en pequeño, actúa a lo grande
Capítulo 12. La vida con sentido de Pardis Sabeti
El profesor feliz
La misión de Pardis
El poder de una misión
Capítulo 13. Tener una misión requiere capital
Misiones que fracasan
La incomprensible popularidad de la codificación lineal al azar
Una misión orientada al capital
La paciencia de Pardis
Capítulo 14. Una misión requiere apuestas bajas
Pasar de la idea a la práctica
Tesoros americanos
Un arqueólogo de salón
Apuestas bajas
Breve intromisión en la misión
Capítulo 15. Una misión requiere un mercado
La interesante vida de Giles Bowkett
Vacas púrpura y estrellas del código abierto
La ley del interés
La ley del interés
La ley en funcionamiento

Resumen de la Regla 4
Conclusión
Vuelve mi historia
Cómo he aplicado la Regla 1
Cómo puse en práctica la Regla 2
Rutina de mi biblia como investigador
Rutina del cuadrante de horas
Rutina del cuaderno de teorías
Cómo puse en práctica la Regla 3
Cómo puse en práctica la Regla 4
Nivel superior: la misión exploratoria
Nivel básico: investigación de fondo
Nivel intermedio: proyectos de exploración
Última consideración: importa más trabajar bien que tener un buen trabajo
Glosario
Resumen de perfiles profesionales
Joe Duffy
Alex Berger
Mike Jackson
Ryan Voiland
Lulu Young
Derek Sivers
Pardis Sabeti
Kirk French
Giles Bowkett
Agradecimientos
Notas

Introducción
La pasión del monje

«Haz aquello que te apasione» es un consejo peligroso.

Thomas se hizo esta reflexión en el último sitio que cabría imaginar. Paseaba por un camino entre el bosque de robles que rodea la cuenca del monte Tremper, uno de los muchos que cruzan las casi 100 hectáreas del monasterio zen que tiene en ese rincón de las Catskills su sitio desde principios de 1980. Thomas había pasado allí la primera mitad de su estancia de dos años como novicio. Su llegada, unos meses antes, supuso para él alcanzar el sueño que había acariciado durante años. Siguiendo su pasión por todo lo zen había llegado a este apartado retiro en las Catskills, esperando encontrar a cambio la felicidad. Sin embargo, aquella tarde, erguido en medio del robledal, comenzó a llorar mientras su fantasía se hacía añicos.

«Siempre me preguntaba: "¿Qué sentido tiene la vida?"», me contó cuando nos conocimos en una cafetería en Cambridge, Massachusetts. Para entonces ya habían transcurrido varios años desde su revelación en las Catskills, pero el recorrido que le había conducido hasta ese punto permanecía claro, y estaba más que dispuesto a hablar de él, como si su recuerdo le ayudase a exorcizar los demonios de su complejo pasado.

Después de dos licenciaturas en filosofía y teología y un master en religiones comparadas, Thomas decidió que la práctica del budismo zen era la clave para vivir una vida con sentido. «Había tantas conexiones entre la filosofía que estudiaba y el budismo que me dije: Basta con que practique el budismo para responder a las grandes preguntas», me explicó.

Tras la licenciatura, sin embargo, necesitaba dinero, por lo que tuvo que dedicarse a varios trabajos. Estuvo un año, por ejemplo, enseñando inglés en Gumi, una ciudad industrial en el centro de Corea del Sur. Para muchos la vida en el este asiático podría parecer romántica, pero para Thomas el exotismo se desvaneció rápidamente. «Todos los viernes por la noche, después del trabajo, los hombres se arremolinaban en torno a unos carritos callejeros con toldo para beber *soju* [licor de arroz] hasta bien entrada la noche. En invierno salía vaho de las tiendas, de todos los hombres que se congregaban. Lo que más recuerdo, no obstante, es que al día siguiente las calles estaban cubiertas de restos secos de vómito».

La búsqueda de Thomas le empujó a viajar por China y el Tíbet y a pasar una temporada en Sudáfrica y otros lugares, hasta recalar en Londres y ganarse la vida en un trabajo gris como grabador de datos. Durante este período alimentó la convicción de que la clave para ser feliz estaba en el budismo. Pasado un tiempo, ese sueño evolucionó hasta transformarse en la idea de que debía hacerse monje. «Me construí una fantasía desbordada acerca de la práctica del zen y la vida en un monasterio», me explicó. «Acabó por representar un sueño hecho realidad». Cualquier otra tarea empalidecía comparada con este sueño: estaba entregado en cuerpo y alma a seguir aquello que le apasionaba.

Fue en Londres donde oyó hablar por primera vez de ese monasterio zen en las montañas, y su seriedad le atrajo de inmediato. «Practicaban el zen con una intensidad y sinceridad verdaderas», recuerda. Su pasión le insistía en que aquel monasterio en las montañas era su lugar.

El proceso de admisión le llevó nueve meses. Al llegar, por fin, al aeropuerto Kennedy, tras recibir la aprobación para vivir y ejercer en el monasterio, tomó un autobús hasta las Catskills; el viaje duró tres horas. Después de dejar atrás las afueras, el autobús recorrió una serie de pueblecitos pintorescos, rodeados de un paisaje «cada vez más hermoso». En una escena de simbolismo casi impostado, el vehículo llegó por fin al pie del monte Tremper, paró y Thomas se encontró en un cruce de caminos. Recorrió el que llevaba desde la parada hasta la entrada del monasterio, protegida por una puerta de hierro forjado, abierta a los nuevos inquilinos.

Una vez dentro se acercó hasta el edificio principal, una construcción de basalto azulado de cuatro plantas convertida en templo y recubierta de madera de roble de los alrededores. «Como si la montaña misma se ofreciese de morada para la práctica espiritual», describen los monjes el entorno en sus presentaciones. Tras empujar la puerta de roble le recibió un monje encargado de acoger a los recién llegados. Luchando por encontrar la expresión para describir sus emociones frente a esta experiencia, Thomas consiguió por fin explicármelo: «Era como estar muy hambriento y saber que vas a disfrutar de un banquete extraordinario; eso fue lo que significó para mí».

Su nueva vida como monje empezó bien. Vivía en una pequeña cabaña en el bosque, apartada del edificio principal. Al comenzar la visita había preguntado a un monje veterano, que había vivido en una cabaña parecida durante más de 15 años, si alguna vez se había sentido cansado de pasear por el camino que unía las chozas con el edificio principal. «Acabo de empezar a conocerlo», replicó, concentrado.

El día en el monasterio zen de las montañas podía empezar ya a las 4:30 de la mañana, dependiendo de la época del año. En silencio, los monjes saludaban a la mañana meditando entre 40 y 80 minutos sobre unas alfombrillas dispuestas «con precisión geométrica» en el vestíbulo principal. Las vistas a través de las ventanas góticas eran espectaculares, pero las alfombrillas hacían que los meditantes estuviesen demasiado pegados al suelo como para disfrutarlas. Una pareja de monitores se sentaba en la parte posterior de la habitación, y de vez en cuando deambulaban entre las esterillas. Thomas contaba: «Si notabas que te estabas quedando dormido podías pedirles que te golpeasen con una vara que reservaban para ese fin». Después del desayuno, que tomaban en ese mismo recinto, a cada cual se le asignaba una tarea. Durante un tiempo, la suya consistió en limpiar aseos y cavar zanjas, pero de un modo algo anacrónico también le encargaron el diseño gráfico del diario del monasterio. En un día normal se seguía con más meditación, encuentros con monjes más experimentados y, con frecuencia, largas e inescrutables lecciones sobre el dharma. Por la tarde, antes de la cena, los monjes tenían un tiempo de descanso, que Thomas solía aprovechar

para encender la estufa de leña de su cabina, preparándose para las frías noches de las Catskills.

Sus problemas comenzaron con los *koan*. Un *koan,* en la tradición zen, es un acertijo, expuesto a veces como una historieta o una pregunta, y que trata de desafiar a las respuestas lógicas, forzando a acceder a una comprensión más intuitiva de la realidad. Por ejemplo, Thomas citaba uno de los primeros a los que se enfrentó: «Muéstrame un árbol inamovible frente a un viento impetuoso».

«No entiendo ni qué tipo de respuesta se espera», protesté.

«En una charla», me explicó, «tienes que responder de inmediato, sin pensar. Si te paras un momento, te mandan fuera de la sala, y la charla se termina».

«Bueno, a mí me habrían echado».

«Yo di esta respuesta para superar el *koan»,* me dijo. «Me puse en pie, como un árbol, y agité los brazos ligeramente, como si hiciese viento, ¿ves? La clave está en que es un concepto que en realidad no se puede expresar con palabras».

Uno de los primeros obstáculos importantes a los que se enfrenta el novato que se toma en serio la práctica del zen es el *mu koan:* superarlo es la primera de las «ocho puertas» del budismo zen. Hasta que se supera ese hito, no se puede considerar a nadie un verdadero aprendiz. Thomas parecía reacio a explicarme ese *koan*. Ya lo había visto antes, investigando el zen: como los acertijos desafían a la racionalidad, cualquier intento de describírselos a un no practicante podría banalizarlos. Por eso decidí no presionar a Thomas y decidí, en cambio, buscar la respuesta en Google. Esta es una de las traducciones que encontré:

> *Un peregrino preguntó al gran maestro Zhaozhou: «¿Tiene un perro naturaleza de Buda?». Zhaozhou respondió: «Mu».*

En chino, *mu* quiere decir, más o menos, «no». Según las interpretaciones que leí, Zhaozhou no estaba respondiendo a la pregunta del peregrino, sino

que se la estaba devolviendo. Thomas se esforzó por superar este *koan*, centrándose intensamente en él durante meses. «Trabajé una y otra vez con ese *koan*», me dijo. «Me iba a la cama con él, y dejé que entrase en todo mi cuerpo».

Y entonces lo descifró.

«Un día, paseando por el bosque, me sentí ausente durante un momento. Había estado observando unas hojas, y mi "yo" había desaparecido. Todo el mundo tiene experiencias así, pero no les da importancia. Pero yo, cuando tuve esa experiencia, estaba preparado para ella, y me alcanzó. Caí en la cuenta de que eso era el *koan*». Thomas había atisbado algo de la unidad de la naturaleza que conforma el núcleo de la comprensión del mundo del budismo. Fue esa unidad la que le otorgó la respuesta al *koan.* Emocionado, en su siguiente charla con el monje veterano hizo un gesto –«un gesto simple, de los que se hacen cotidianamente»– que reveló que había comprendido intuitivamente la respuesta al *koan*. Había atravesado la primera puerta: era, oficialmente, un estudiante en firme del zen.

No mucho tiempo después de superar el *mu koan*, Thomas hizo su descubrimiento acerca de la pasión, mientras caminaba entre los mismos árboles que le habían desentrañado el *koan*. Armado con la intuición que le aportó superar el acertijo, empezó a comprender las lecciones, antes oscuras, que los monjes veteranos ofrecían casi a diario. «Mientras recorría el sendero descubrí que todas esas clases hablaban sobre lo mismo que el *mu koan*», dijo. En otras palabras, *era eso. Era eso lo que ofrecía la vida como monje zen:* una contemplación cada vez más elaborada de esa intuición fundamental.

Había alcanzado la cumbre de su pasión; ya podía denominarse, con propiedad, practicante del zen. Y, aun así, no estaba experimentando esa paz y esa felicidad sin diluir que se desbordaban en sus antiguas ensoñaciones.

«La verdad es que no había cambiado nada. Era exactamente la misma persona, con las mismas preocupaciones y ansiedades. Un domingo a última hora de la tarde llegué a esta conclusión, y empecé a llorar».

Thomas había perseguido su sueño hasta el monasterio zen de las montañas, con la creencia, compartida por muchos, de que la clave para la

felicidad es identificar la verdadera vocación y después perseguirla con todo el valor que se pueda reunir. Pero, tal y como él mismo experimentó aquel domingo por la tarde en el robledal, esa creencia es horriblemente ingenua. Cumplir su sueño de convertirse en un adepto zen a tiempo completo no hizo que su vida fuese, por arte de magia, maravillosa.

Tal y como descubrió, el camino a la felicidad –al menos en lo que se refiere a la forma en la que uno se gana la vida– es más complicado que responder a la clásica pregunta: *¿Qué hago con mi vida?*

Comienza la búsqueda

Hacia el verano de 2010 estaba obsesionado con responder a una pregunta muy simple: *¿Por qué algunas personas terminan amando lo que hacen, mientras que muchos otros no son capaces de conseguir ese objetivo?* Esa fue la obsesión que me condujo hasta gente como Thomas, cuyas vidas contribuyeron a reafirmar una intuición que hacía tiempo que sospechaba certera: cuando se trata de conseguir el trabajo de tus sueños, hacer caso al corazón no es un consejo especialmente útil.

Lo que me había llevado a esa conclusión fue más o menos así: en el verano de 2010, momento en el que esta preocupación empezó a asediarme con fuerza, trabajaba de profesor asociado en el MIT, centro en el que me había doctorado en ingeniería informática el año anterior. Llevaba camino de convertirme en profesor de universidad, algo que en el programa de postgrado del MIT se consideraba la única vía respetable. Si se hace bien, la enseñanza universitaria es un trabajo para toda la vida. En otras palabras, en 2010 estaba planeando lo que podría acabar convirtiéndose en mi primera y última búsqueda de empleo. Si existe un momento en el que descubrir qué es aquello que nos apasiona, y con lo que queremos ganarnos la vida, era aquel.

Pero si había algo que reclamaba mi atención con una insistencia aún mayor era la posibilidad, muy real, de que finalmente no consiguiese ser profesor. No mucho tiempo después de conocer a Thomas concerté una reunión con mi tutora para hablar de mi búsqueda de empleo. «¿Cómo de mala sería la universidad a la que estarías dispuesto a ir?», fue su primera pregunta. El mercado laboral académico es siempre competitivo, pero en 2010, con la economía aún en recesión, era especialmente duro.

Para complicarlo más aún, el campo de investigación en el que me estaba especializando había perdido interés en los últimos años. Los dos últimos estudiantes que se graduaron en el mismo grupo en el que yo estaba escribiendo mi tesina acabaron dando clase en Asia, y los dos últimos doctores terminaron en Lugano (Suiza) y en Winnipeg (Canadá), respectivamente. «Tengo que reconocer que este proceso me parece bastante

duro, estresante y deprimente», me confesó uno de ellos. Dado que mi esposa y yo queríamos quedarnos en Estados Unidos, preferentemente en la costa Este –elección que reducía drásticamente nuestras opciones–, debía encarar la posibilidad, muy cierta, de que mi búsqueda de un empleo académico fuese un fiasco, obligándome básicamente a empezar de nuevo de cero a la hora de plantearme qué hacer con mi vida.

Este era el telón de fondo en el que emprendí lo que acabé por designar como «mi búsqueda». La pregunta estaba clara: ¿Cómo hace la gente para terminar amando aquello a lo que se dedican? Y necesitaba una respuesta.

Este libro atestigua lo que descubrí a lo largo de mi búsqueda.

* * *

He aquí lo que puede esperarse de las páginas que siguen:

Como ya se ha visto, no avancé demasiado hasta que me di cuenta, como le ocurrió a Thomas antes que a mí, de que la sabiduría convencional acerca del éxito profesional –*persigue tus sueños*– tiene defectos serios. No solo no alcanza a describir cómo mucha gente termina por embarcarse en carreras apasionantes, sino que para muchos otros consigue empeorar aún más las cosas, empujándoles al cambio crónico, de un trabajo a otro, y a una angustia inextinguible cuando, como le ocurrió a Thomas, la realidad se queda inevitablemente lejos del sueño.

Con este punto de partida, comenzaré con la Regla 1, en la que critico sin compasión la supremacía de esta *hipótesis de la pasión*. Pero no me detendré ahí. Mi búsqueda me llevó más allá de identificar lo que no funciona, incidiendo en que tenía que responder también a esta pregunta: **Si perseguir tus sueños es un mal consejo, ¿qué habría que hacer entonces?** Mi indagación, descrita en las Reglas 2-4, me condujo a lugares insospechados. Para entender mejor la importancia de la autonomía, por ejemplo, terminé pasando un día en una granja orgánica dirigida por un licenciado de la Ivy League. Para afinar mi definición de lo que son las habilidades, dediqué un tiempo a convivir con músicos profesionales, que ejemplifican la moribunda

cultura artesanal que, en mi opinión, tiene mucho que decir sobre cómo se enfoca el trabajo. También me sumergí en el mundo de los inversores de riesgo, de los guionistas, de los programadores informáticos estrella y, por supuesto, en el de los profesores de renombre, por citar algunos ejemplos entre muchos otros. Todo ello en un esfuerzo por separar el grano de la paja de lo que realmente importa a la hora de embarcarse en una carrera profesional apasionante. Una de las cosas que me ha sorprendido es la diversidad de fuentes de sabiduría que se hacen visibles una vez disipada la niebla oscura que genera la insistencia monolítica en perseguir los propios sueños.

El desarrollo del libro está hilvanado con un mismo hilo conductor: *la importancia de las aptitudes*. He descubierto que las variables que hacen grande un gran trabajo son escasas y valiosas. Para encontrarlas en la vida laboral se necesita ofrecer a cambio algo que sea también escaso y valioso. En otras palabras, hay que ser bueno en algo, hay que hacerlo muy bien, si se espera tener un buen empleo.

Desde luego, ser muy competente en algo no es garantía suficiente para la felicidad; son muchos los ejemplos de adictos al trabajo, tan respetados como desgraciados, que respaldan esta afirmación. Del mismo modo, ese hilo conductor de mi argumentación va más allá de la mera adquisición de habilidades útiles y del fino arte de invertir el capital profesional que generan para adquirir las cualidades adecuadas en la vida laboral.

Este razonamiento echa por tierra la sabiduría convencional, y relega la pasión a un plano secundario, considerando ese sentimiento un fenómeno accesorio en una vida profesional bien vivida. No persigas tus sueños; haz que sean ellos los que te sigan a ti en la misión de volverte, según mi cita preferida de Steve Martin, «tan bueno que no puedan ignorarte».

Este concepto es, para muchos, un cambio radical, y, como ocurre con cualquier idea disruptiva, su aparición debe ser llamativa. Por eso lo he escrito como si fuese un manifiesto. He dividido el contenido en cuatro «reglas», cada una con un título deliberadamente provocativo. También he intentado que sea breve, sin sobrecargar cada aportación con demasiados ejemplos y debates. Este texto sí ofrece consejos concretos, pero no presenta

sistemas en diez pasos ni autocuestionarios. La materia que trata es demasiado sutil como para reducirla a una fórmula.

Al terminarlo, habrás averiguado cómo concluyó mi propio caso, y el modo concreto en el que he aplicado lo aprendido a mi vida profesional. También volveremos con Thomas, quien –tras el desalentador descubrimiento en el monasterio– fue capaz de retomar sus principios básicos, fijar de nuevo su objetivo en *trabajar bien*, en lugar de hacerlo en *tener un buen trabajo* y, finalmente, alimentar la pasión por lo que hace, por primera vez en su vida. Esta es la felicidad a la que tú mismo, también, deberías aspirar.

Espero que las ideas que vas a ver te liberen de los tópicos simplistas del tipo «sigue tu pasión» y «haz lo que te gusta» –la clase de frases que han engendrado la desorientación laboral que afecta a tanta gente hoy– y, en su lugar, te ofrezcan una forma *realista* de llegar a una vida profesional apasionante y con sentido.

A Julie.

REGLA 1
NO SIGAS TUS SUEÑOS

Capítulo 1.
LA «PASIÓN» DE STEVE JOBS

En el que cuestiono la validez de la hipótesis de la pasión,
es decir, aquella idea que dice que la clave
para la felicidad laboral es encontrar un trabajo
que concuerde con un sueño preexistente.

La hipótesis de la pasión

En junio de 2005 Steve Jobs ocupó el estrado del estadio de la Universidad de Stanford para pronunciar el discurso de apertura de la ceremonia de graduación de sus licenciados. Vestido con vaqueros y sandalias bajo la toga, Jobs se dirigió a una multitud de 23.000 personas, con unas breves palabras que extraían las lecciones aprendidas de su propia vida. Ya transcurrido, más o menos, un tercio de su discurso, Jobs ofreció este consejo:

> *Tienes que descubrir lo que te apasiona… La única forma de hacer un buen trabajo es amar lo que se hace. Si todavía no lo has descubierto, sigue buscando, y no te acomodes.*

Cuando terminó, se pusieron en pie para ovacionarle.

Aunque el discurso de Jobs contenía varias lecciones, su énfasis en hacer lo que a uno le apasiona fue lo más destacado. En la nota de prensa oficial del evento, por ejemplo, el gabinete de comunicación de Stanford afirmó que Jobs «instó a los licenciados a perseguir sus sueños».

Poco después alguien colgó en YouTube un video del discurso, que se volvió viral y sumó más de 3,5 millones de visitas. Cuando la Universidad emitió la grabación oficial, lo vieron 3 millones más. Los comentarios giraban en torno a la importancia de amar el trabajo de cada uno, y los usuarios resumían su reacción con palabras similares:

«La lección más importante es encontrar un objetivo, seguir una pasión… La vida es demasiado corta como para hacer lo que crees que debes hacer».

«Sigue tu pasión; la vida es para los que están vivos».

«La pasión es el motor para vivir la vida».

«Lo que cuenta es la pasión por tu trabajo».

«“No te acomodes”. Amén».

En otras palabras: muchos de los millones de personas que vieron el

video se emocionaron al ver a Steve Jobs –un gurú del pensamiento iconoclasta– poner su sello de aprobación sobre ese consejo popular tan inmensamente atractivo, al que denomino la hipótesis de la pasión:

Hipótesis de la pasión

La clave para la felicidad en el trabajo es descubrir primero qué es lo que te apasiona, y después encontrar un trabajo que concuerde con esa pasión.

Esta hipótesis es uno de los mantras más desgastado de la sociedad norteamericana moderna. Aquellos que tienen la suerte de poder elegir algo en la vida reciben un bombardeo constante desde la infancia, y se les dice que adoren a los valientes que se atreven a seguir su pasión, y que sientan lástima por los autómatas conformistas que se aferran a lo seguro.

En caso de dudar de la ubicuidad de este mensaje, basta con dedicar unos minutos a ojear la sección de libros de empresa de cualquier librería. Después de los manuales técnicos sobre cómo escribir un currículum y sobre las entrevistas de trabajo, cuesta encontrar un libro que no proclame la hipótesis de la pasión, con títulos como: *El trabajo perfecto: conectar lo que eres con lo que te apasiona hacer* y *Trabaja en lo que eres: descubre tu profesión perfecta con los secretos de los tipos de personalidad*, que prometen que el lector está a unos pocos tests de encontrar el trabajo de sus sueños. Últimamente se ha puesto de moda una corriente más agresiva de esta hipótesis, que deja por imposibles los tradicionales «trabajos de oficina» por su misma naturaleza, malos de por sí, y afirma que la pasión exige que cada uno se lo monte por su cuenta. Es ahí donde aparecen títulos como *Fuga del país de las oficinas*, que, según una reseña, «enseña los trucos para descubrir lo que te hace vibrar».

Estos libros, al igual que los miles de blogueros a tiempo completo, asesores profesionales y autoproclamados gurús que orbitan en torno a esas mismas verdades fundamentales de la felicidad laboral, proclaman una lección idéntica: *para ser feliz, hay que perseguir los sueños*. Como me dijo un reconocido asesor, «haz lo que amas, y el dinero te seguirá», lo que se ha convertido en el lema oficial en el terreno de la consultoría laboral.

Sin embargo aquí aparece un problema latente: tras superar las frases

motivacionales y profundizar en los detalles de cómo empezaron algunas personas apasionadas por su trabajo, como Steve Jobs, o al preguntar a un investigador acerca de las variables para la satisfacción laboral, el asunto se vuelve mucho más complejo. Se van encontrando matices que, una vez agrupados, desvelan la verdadera naturaleza de la hipótesis de la pasión y conducen a un descubrimiento perturbador: **Puede que «Sigue tu pasión» sea un pésimo consejo.**

Más o menos en torno a la época en la que estaba dejando atrás la facultad empecé a seguir ese hilo, que al final me llevó a rechazar totalmente la hipótesis de la pasión y a lanzarme a la búsqueda de lo que realmente importa a la hora de descubrir el trabajo soñado. La Regla 1 está pensada para desarrollar mi argumentación contra la pasión, dado que esta idea –que «seguir tus sueños» es un mal consejo– supone el fundamento de todo lo que sigue. Tal vez el mejor punto de partida sea empezar desde el principio, con la verdadera historia de Steve Jobs y la fundación de Apple.

Haz lo que hizo Steve Jobs, no lo que dijo

De conocer a Steve Jobs de joven, en los años previos a la fundación de Apple, no se le habría etiquetado precisamente como alguien al que le apasionase lanzar una compañía tecnológica. Jobs asistió al Reed College, una prestigiosa facultad de humanidades situada en Oregón, donde se dejó crecer el pelo y acostumbraba a pasear descalzo. A diferencia de otros visionarios tecnológicos de su época, Jobs no estaba particularmente interesado ni en los negocios ni en la electrónica en su época de estudiante. Él se decantó por la historia occidental y la danza, y coqueteó con el misticismo oriental.

Abandonó los estudios en el primer curso, pero siguió viviendo en el campus durante un tiempo, durmiendo en el suelo y comiendo de gorra en un templo Hare Krishna de la zona. Su inconformismo le convirtió en una estrella en el campus: un *freak*, por emplear la terminología de la época. Tal y como apunta Jeffrey S. Young en su bien documentada biografía de 1988, *Steve Jobs: The Journey is the Reward* [*El camino es la recompensa*], finalmente se cansó de vivir como un pobre y, a principios de los 70, regresó a su hogar en California y se mudó de nuevo a casa de sus padres, mientras trabajaba por las noches en Atari (compañía que había atraído su atención al leer un anuncio en el *San Jose Mercury News* que prometía: «Diviértete y gana dinero»). Durante esa época dividía su tiempo entre Atari y All-One Farm, una granja comunitaria al norte de San Francisco. En un momento dado dejó el primer trabajo y se dedicó durante unos meses a recorrer la India en un trayecto espiritual como mendicante. Al volver a casa se ejercitó con mayor intensidad en el centro zen de Los Altos.

En 1974, después de su regreso de la India, un ingeniero y emprendedor llamado Alex Kamradt creó una empresa para compartir ordenadores llamada Call-in-Computer, y sondeó a Steve Wozniak para que diseñase un terminal desde el que sus clientes se pudiesen conectar al ordenador central. A diferencia de Jobs, Wozniak era un genuino as de la electrónica obsesionado con la tecnología, que había completado su educación formal en la

universidad. Por otra parte, no podía ni ver la parte empresarial, por lo que permitió a Jobs, amigo desde hacía mucho tiempo, que se encargase de los detalles de la negociación. Todo iba sobre ruedas hasta el otoño de 1975, cuando Jobs decidió irse una temporada a la comuna de All-One. Para su desgracia no reparó en que debía avisar a Kamradt de su ausencia, y al volver este le había sustituido.

Cuento estos detalles porque revelan a alguien que no parece demasiado apasionado por la tecnología y el emprendimiento, y aun así menos de un año después Jobs puso en marcha Apple. En otras palabras, en los meses previos al arranque de su compañía visionaria, Steve Jobs era una especie de joven conflictivo que buscaba la iluminación espiritual, y solo se enzarzaba con la electrónica cuando esta le prometía un retorno económico rápido.

Este era su estado anímico cuando, ese mismo año, tropezó con su gran hallazgo. Se enteró de la emoción que había causado entre los aficionados a la tecnología locales la aparición de ordenadores de uso doméstico que se podían montar por piezas. (No fue el único que apreció su potencial: cuando un ambicioso estudiante de Harvard vio por primera vez el kit en la portada de *Popular Electronics*, fundó una empresa para desarrollar una versión del lenguaje de programación BASIC para ese nuevo equipo, y terminó por abandonar la universidad para impulsar el negocio. Llamó a su nueva compañía Microsoft).

Jobs esbozó ante Wozniak la idea de ensamblar una placa base para esos equipos y vendérsela a los aficionados de la zona. El plan inicial era manufacturarlas con un coste de unos 25 dólares cada una, y venderlas a 50, empezando por unas 100 unidades. Descontando el precio de impresión de los anuncios, y la inversión inicial de 1.500 dólares para llegar al diseño definitivo, el beneficio sería de unos interesantes 1.000 dólares. Ni Wozniak ni Jobs dejaron su trabajo estable: para ellos se trataba de un negocio de escaso riesgo para desarrollar en su tiempo libre.

A partir de ese punto, no obstante, la historia pronto cae en el terreno de la leyenda. Steve llegó descalzo a Byte Shop, la pionera tienda de informática de Paul Terrell en Mountain View, y le ofreció al dueño que vendiese la placa base que habían diseñado, pero este lo rechazó y dijo que prefería centrarse

en vender los equipos completos. Les pagaría 500 dólares por cada uno, y les compraría 50 en cuanto los tuviesen listos. Jobs se lanzó al ver la oportunidad de obtener mayores beneficios, y corrió a buscar un capital con el que empezar. Apple nació gracias a ese dinero caído inesperadamente del cielo. Como señala Young, «sus planes eran prudentes y a corto plazo. No soñaban con comerse el mundo».

Las desordenadas enseñanzas de Jobs

Si cuento la historia de Steve Jobs, es porque, a la hora de encontrar un trabajo satisfactorio, los detalles importan. Si un joven Jobs hubiese seguido su propio consejo y se hubiese dedicado a perseguir solo el trabajo que amaba, lo más probable es que hoy fuese uno de los maestros más conocidos del centro zen de Los Altos. Pero no siguió ese consejo tan simplista. Desde luego, Apple no nació de la pasión, sino que fue el resultado de un golpe de suerte: un plan a corto plazo que despegó de forma inesperada.

No pongo en duda que Jobs acabase apasionándose con su trabajo; basta ver cualquiera de sus discursos para descubrir a un hombre que ama, evidentemente, lo que hace. *¿Y qué más da?* Lo único que nos dice eso es que *está bien disfrutar de lo que uno hace*. Este consejo, aunque sea cierto, roza lo tautológico, y no contribuye a responder a la incisiva pregunta que nos estamos planteando: *¿Cómo encontrar un empleo que acabemos adorando?* ¿Deberíamos, como Jobs, evitar asentarnos en un trabajo inflexible y tratar de poner en marcha muchos planes sencillos, esperando a que alguno de ellos despegue? ¿Tiene alguna importancia el ámbito en el que nos desenvolvamos? ¿Cómo sabremos cuándo centrarnos en un proyecto y cuándo pasar al siguiente? Dicho de otro modo, la historia de Jobs genera más dudas de las que resuelve. Tal vez lo único que deja claro es que, al menos en su caso, «sigue tu pasión» no fue un consejo especialmente útil.

Capítulo 2
LA PASIÓN ES INFRECUENTE

En el que explico que, cuantos más ejemplos se buscan
de la hipótesis de la pasión, más se descubre
lo infrecuente que es.

La revelación de *Una nación sobre ruedas*

Resulta que el intricado recorrido de Jobs hasta encontrar un trabajo satisfactorio es común entre las personas interesantes con carreras interesantes. En 2001 un grupo de cuatro amigos, todos recién licenciados, se lanzaron a un viaje a través del país para entrevistar a personas que «llevaban una vida centrada en lo que tenía sentido para ellos», buscando consejos para encarrilar sus propias trayectorias profesionales hacia algo satisfactorio. Grabaron un documental que acabó convirtiéndose en una serie de la cadena PBS. Más tarde crearon una fundación llamada *Una nación sobre ruedas,* con la intención de ayudar a otros jóvenes a replicar su trayectoria. Lo que convierte a este proyecto en algo relevante es el catálogo de entrevistas filmadas que conservan[1]. Tal vez no exista una fuente mejor para sumergirse en la forma en la que la gente acaba encontrando una profesión que les llena.

Cuando se dedica un tiempo a conocer esa colección de testimonios, disponible de forma gratuita en la red, se descubre rápidamente que la naturaleza desorganizada de Steve Jobs es más la regla que la excepción. En una entrevista con el presentador de radio Ira Glass, por ejemplo, un grupo de tres estudiantes universitarios le interrogan, tratando de que les ilustre acerca de «cómo descubrir lo que uno quiere» y «cómo saber en qué es bueno».

«Existe en las películas una idea de que cada cual debe perseguir sus sueños», les dijo Glass, «pero no me la creo. Las cosas van pasando por etapas».

Glass enfatizó que para hacerlo bien en cualquier cosa hacía falta tiempo, recordando los muchos años que le llevó a él dominar la radio hasta el punto de tener algo interesante que decir. «La clave está en obligarse a trabajar bien, obligar a las habilidades a nacer; esa es la fase más dura», afirma. Al descubrir la cara de sorpresa de sus interlocutores, que tal vez esperaban escuchar algo más motivador que *el trabajo es duro, así que hay que aguantarse,* Glass continuó: «Me da la sensación de que vuestro problema es que intentáis juzgarlo todo en abstracto antes de hacerlo. Ese es vuestro

trágico error»[2].

Otras entrevistas también exponen esa misma idea: es difícil predecir por adelantado lo que se acabará queriendo. El astrobiólogo Andrew Steele, por ejemplo, exclama: «No, no tenía ni idea de lo que iba a hacer. Me opongo a los sistemas que te obligan a decidir ahora lo que vas a hacer más tarde». Uno de los estudiantes le pregunta si al empezar con el doctorado lo hizo «pensando que algún día cambiaría el mundo».

«No», responde Steele, «solo quería tener varias opciones»[3].

Al Merrick, fundador de la empresa de tablas de surf Channel Island, cuenta una historia parecida sobre toparse con la pasión a posteriori. «La gente tiene mucha prisa por empezar a vivir, y eso es triste», dice a los entrevistadores. «Yo no empecé con la idea de construir un emporio», explica. «Me marqué objetivos para ser lo mejor que pudiese en aquello que hiciese»[4].

En otra grabación William Morris, un conocido vidriero de Stanwod (Washington), lleva a un grupo de estudiantes a su taller, en un granero remodelado en medio de un bosque exuberante junto al Pacífico. «Tengo mil intereses distintos, y no me centro en uno», se queja uno de los estudiantes. Morris le mira: «Nunca vas a estar seguro. No tienes que tratar de estar totalmente seguro»[5].

Todas estas entrevistas enfatizan algo importante: **las carreras profesionales interesantes tienen, muchas veces, orígenes complejos, que contradicen la idea simple de que lo único que hay que hacer es lo que nos apasiona.**

Esta observación puede sorprender a los que nos hemos recreado largo tiempo en la hipótesis de la pasión, pero no a los muchos científicos que han estudiado el campo de la satisfacción laboral a través de rigurosos estudios mediante entrevistas. Durante muchos años han estado llegando a la misma conclusión, pero hasta hoy son pocos los orientadores que les han prestado la atención debida. A continuación me gustaría que nos fijásemos en esos elaborados estudios, tan subestimados.

La ciencia de la pasión

¿Por qué algunas personas disfrutan de su trabajo y muchas otras no? He aquí un resumen muy sencillo sobre la investigación científica que se ha realizado en esta área: existen muchas razones complejas para lograr la satisfacción laboral, pero la noción reduccionista de hacer coincidir el puesto de trabajo con un sueño previo no es una de ellas.

Para entender mejor lo que pone de manifiesto esta investigación, estas son las tres conclusiones más interesantes que he descubierto:

Conclusión 1: las carreras vocacionales son infrecuentes

En 2002 un grupo de investigación liderado por el psicólogo canadiense Robert J. Vallerand realizó un extenso examen a un grupo de 539 universitarios de su país[6]. Las preguntas estaban enfocadas a responder dos cuestiones importantes: *¿Tienen alguna pasión estos estudiantes? Si es así, ¿cuál es?*

En el núcleo de la hipótesis de la pasión subyace la idea preconcebida de que todos tenemos alguna vocación esperando ser descubierta. Este experimento puso esa premisa a prueba, y esto es lo que descubrió: el 84% de los universitarios analizados se identificaron con una vocación. Puede parecer una buena cifra para los partidarios de la hipótesis, hasta que se profundiza más en los detalles de esas vocaciones. Estas son las cinco «pasiones» más frecuentes: la danza, el hockey (téngase en cuenta que eran estudiantes canadienses), el esquí, la lectura y la natación. A pesar del amor que les pudiesen profesar los alumnos, esas vocaciones no tienen mucho que ofrecer a la hora de escoger una profesión. De hecho, menos del 4% de las vocaciones de los alumnos tenían alguna relación con el trabajo o la educación, mientras el 96% restantes se referían más a aficiones, como el deporte o el arte.

Tomémonos un momento para asimilar ese resultado, que asesta un terrible mazazo a la hipótesis de la pasión. ¿Cómo podemos perseguir

nuestros sueños si no tenemos ningún sueño relevante? Al menos en el caso de esos estudiantes canadienses, la inmensa mayoría tendrían que buscar una estrategia distinta para elegir una carrera profesional.

Conclusión 2: la pasión lleva tiempo

Amy Wrzesniewski, profesora de conducta organizacional en la Universidad de Yale, ha dedicado su trayectoria profesional a investigar lo que piensa la gente de su trabajo. Su artículo más innovador, publicado en el *Journal of Research in Personality* cuando aún no se había licenciado, explora la distinción entre empleo, carrera y vocación[7]. Un trabajo, según su fórmula, es algo que permite pagar el alquiler, una *carrera* es una trayectoria hacia trabajos cada vez mejores, y una *vocación* es un trabajo que forma parte importante de la vida, y a la vez es parte vital de la propia identidad.

Wrzesniewski estudió a empleados de una amplia gama de ocupaciones, desde doctores hasta programadores informáticos, pasando por oficinistas, y descubrió que la mayoría de ellos identificaban su profesión con una de esas tres categorías. Una posible explicación para esa clasificación es que algunas ocupaciones son mejores que otras. La hipótesis de la pasión, por ejemplo, predice que en las ocupaciones que encajan con alguna vocación habitual, como la medicina o la enseñanza, debería encontrarse a más personas que sienten su trabajo como una verdadera llamada, mientras que en otras con menos relumbrón –de esas con las que nadie sueña– prácticamente no habría nadie que viviese su trabajo como una vocación. Para testar esta explicación, Wrzesniewski se fijó en un grupo de empleados con un puesto muy parecido y unas responsabilidades laborales prácticamente idénticas: los auxiliares administrativos de las facultades. Descubrió, para su sorpresa –confesada–, que esos empleados se dividían, más o menos a partes iguales, entre los que veían su trabajo como un empleo, como una carrera o como una vocación. En otras palabras, parece que el tipo de trabajo, por sí mismo, no predice necesariamente lo que la gente lo disfruta.

Los partidarios de la hipótesis de la pasión, no obstante, podrían

responder que un empleo como el de administrativo en una universidad puede atraer a un registro muy variado de empleados. Tal vez algunos optaron por él porque les encantaba la enseñanza superior y, por lo tanto, amarían su trabajo, y otros se dedicarían a eso tal vez porque es estable y conlleva bastantes beneficios profesionales, en cuyo caso, sus sentimientos sería menos intensos.

Pero Wrzesniewski no se detuvo ahí e indagó entre los administrativos para averiguar por qué juzgaban su trabajo de modos tan diversos, descubriendo que el factor más importante a la hora de considerarlo una vocación era el número de años que llevasen en él. Dicho de otro modo, cuanta más experiencia tuviesen como administrativos, más probable era que les encantase su trabajo.

Este resultado asesta otro golpe a la hipótesis de la pasión. En la investigación de Wrzesniewski, los empleados más felices y apasionados no son los que persiguieron sus sueños hasta que estos les condujeron a un empleo, sino aquellos que habían dedicado suficiente tiempo para conseguir ser muy competentes en lo que hacían. Si se piensa, tiene sentido. Después de años de experiencia, se tiene el tiempo suficiente como para ser mejor en lo que se hace, lo que contribuye a desarrollar una sensación de eficacia. También permite establecer lazos más fuertes con los compañeros y da la oportunidad de presenciar más ejemplos de cómo el trabajo que uno hace sirve a otros de ayuda. Lo importante, en todo caso, es que esta explicación –aunque es razonable– contradice la hipótesis de la pasión, que enfatiza la felicidad inmediata que se alcanza al encontrar un trabajo que encaje con nuestra pasión.

Conclusión 3: la pasión es un efecto secundario de la habilidad

Al poco de arrancar con su popular charla TED, titulada «Sobre la sorprendente ciencia de la motivación», el escritor Daniel Pink, hablando de su libro *Drive*, expone a la audiencia cómo ha dedicado los dos últimos años a investigar la ciencia de la motivación humana: «Os aseguro que está dando

sus primeros pasos», afirma. «Si se estudia de cerca, se ve que hay un desajuste entre lo que la ciencia sabe y lo que se hace luego en la empresa». Al referirse a «lo que la ciencia sabe», Pink alude, principalmente, al marco teórico conocido desde hace más de cuarenta años como Teoría de la Autodeterminación (TAD), que en cierta forma es la explicación más aproximada de por qué algunos objetivos nos hacen movilizarnos, mientras otros nos dejan indiferentes[8].

La TAD afirma que la motivación, tanto en el puesto de trabajo como en otros ámbitos, precisa que se satisfagan tres necesidades psicológicas; son factores denominados «nutrientes», indispensables para sentirse intrínsecamente motivado en el trabajo:

- **Autonomía:** el sentimiento de control sobre el día a día, y de que las acciones tienen importancia.
- **Competencia:** el sentimiento de ser bueno en lo que se hace.
- **Conexión:** el sentimiento de conectar con otras personas.

La última es la menos sorprendente; si alguien se siente cercano a sus compañeros de trabajo, disfrutará más de este. Las más interesantes son las dos primeras. Está claro, por ejemplo, que la autonomía y la competencia se relacionan. En la mayoría de los trabajos, según se va mejorando en lo que se hace, no solo se adquiere esa sensación de satisfacción por hacerlo bien, sino que lo normal es que esa conducta reciba como recompensa el tener un mayor control sobre las propias responsabilidades. Estos resultados contribuyen a explicar los descubrimientos de Amy Wrzesniewski; tal vez una de las razones por las que los administrativos con más experiencia disfrutaban más de su trabajo fuese porque lleva tiempo alcanzar la competencia y la autonomía que generan ese disfrute.

Las necesidades psicológicas básicas no incluidas en la lista tienen el mismo interés que las que sí lo están. Véase, por ejemplo, cómo los científicos no citan «un trabajo que encaje con una pasión preexistente» como algo importante para la motivación. Los rasgos que sí incluyen, en contraste,

son más generales y no dependen del tipo específico de trabajo que se desarrolle. Casi todo el mundo, por ejemplo, puede llegar a ser competente y autónomo en un amplio registro de profesiones, siempre y cuando se dé la disposición necesaria para realizar el esfuerzo que requiere dominar una tarea. Este mensaje no es tan inspirador como el de «sigue tu pasión y serás feliz de inmediato», pero desde luego parece más acorde con la verdad. En otros términos, trabajar adecuadamente importa más que encontrar el trabajo adecuado.

Capítulo 3
LA PASIÓN ES PELIGROSA

En el que defiendo que apuntarse a la hipótesis de la pasión puede hacerle a uno menos feliz.

El nacimiento de la hipótesis

Resulta difícil acotar el momento exacto en el que nuestra sociedad comenzó a enfatizar la importancia de perseguir los propios sueños, pero una fecha aproximada podría ser la publicación en 1970 de *¿De qué color es tu paracaídas?* Su autor, Richard Bolles, trabajaba como asesor de los capellanes universitarios de la Iglesia episcopal, cuando muchos de ellos corrían el riesgo de perder su trabajo. La primera edición del *Paracaídas* era una recopilación de consejos para aquellos que encaraban un cambio de rumbo en sus carreras profesionales. La tirada inicial fue de 100 ejemplares.

La premisa de su guía parece evidente para el oído moderno: «[Trata de averiguar] qué te gusta hacer… y después halla el lugar en el que necesiten a personas como tú». Pero en 1970 este concepto era radical. «[En esa época], la idea de sentarse a hacer ejercicios con papel y lápiz para retomar el control de la vida profesional parecía una tarea de aprendices», recuerda Bolles[1]. No obstante, el optimismo de su mensaje caló hondo; *tú* puedes controlar tu vida, así que, ¿por qué no perseguir lo que amas? Hoy en día circulan más de seis millones de ejemplares de su libro, y las décadas transcurridas desde su publicación pueden considerarse como las de una afiliación cada vez más intensa a la hipótesis de la pasión. Para visualizar el cambio se puede emplear el Ngram Viewer de Google[2]. Es una herramienta que permite explorar el enorme corpus de libros digitalizados por Google, para descubrir con qué frecuencia una frase determinada ha aparecido en una obra escrita. Si se busca «sigue tus sueños», puede verse un pico en 1970 (año de publicación de la obra de Bolles), seguido por un uso frecuente más o menos elevado hasta el año 2000, en el que el gráfico experimenta un gran crecimiento. En el año 2000 la expresión «sigue tus sueños» se citaba por escrito tres veces más que en los setenta y los ochenta.

El *Paracaídas*, por así decirlo, contribuyó a poner en circulación entre la generación del *baby boom* una perspectiva laboral centrada en la pasión, enseñanza que han transmitido a sus hijos, la generación del eco del *baby boom*, que desde entonces ha ahondado más en esa obsesión. Esta generación

joven deposita «altas expectativas en el trabajo», explica el psicólogo Jeffrey Arnett, experto en la mentalidad de los postgraduados contemporáneos. «Esperan del trabajo que sea, no un empleo, sino una aventura… un lugar para el autodesarrollo y la autoexpresión… algo que les satisfaga al reafirmar sus talentos»[3].

Incluso si se acepta mi proposición de que la hipótesis de la pasión tiene fallos, en este punto se podría responder: ¡Y a quién le importa! Si la hipótesis de la pasión sirve para que alguien, o incluso unas pocas personas, dejen un mal empleo o pongan a prueba sus carreras profesionales, cabría afirmar que entonces ya ha cumplido una función, por lo que el hecho de que este cuento de hadas se haya extendido tanto no debería preocuparnos. No estoy de acuerdo. Cuanto más estudio este asunto, más cuenta me doy de que la hipótesis de la pasión consigue convencer a la gente de que en algún lugar existe un trabajo «adecuado» mágico esperándoles, y de que, si lo encuentran, reconocerán de inmediato que ese era el trabajo *que estaban llamados a desempeñar*. El problema, desde luego, viene cuando fracasan en su búsqueda y llegan las desgracias, como el cambio de trabajo crónico y una autodesconfianza que paraliza.

La estadística deja ver este efecto; tal y como he expuesto, las últimas décadas han estado marcadas por una adscripción cada vez más creciente a la idea contagiosa de Bolles. Y sin embargo, a pesar de este mayor interés por seguir los propios sueños y lanzarse en pos del trabajo amado, *no somos más felices.* La estadística sobre satisfacción laboral en Estados Unidos en 2010 mostró que solo el 45% de los estadounidenses se consideran satisfechos con su trabajo. Esta cifra ha ido descendiendo sin cesar desde el máximo del 61%, en 1987, primer año de la muestra. Tal y como apunta Lynn Franco, del Centro de Investigación del Consumo, no se trata de un simple ciclo económico negativo: «Durante las dos últimas décadas, tanto en momentos de boom económico como de recesión, las cifras de satisfacción laboral muestran una tendencia decreciente sostenida». Entre los jóvenes, tal vez el colectivo más interesado por el papel del trabajo en sus vidas, el 64% confiesa hoy que es positivamente infeliz en su empleo. Es el mayor índice de insatisfacción jamás registrado, en cualquier grupo de edad, en las dos

décadas de existencia del estudio [4]. En otras palabras, nuestro experimento intergeneracional con la planificación laboral centrada en la pasión puede considerarse un fracaso; cuanto más nos centramos en amar lo que hacemos, menos terminamos amándolo.

Estas estadísticas, por supuesto, no son definitivas, puesto que existen otros factores importantes en el declive de la satisfacción laboral. Para comprender de una forma más cercana este malestar, podemos recurrir a algunas fuentes más anecdóticas. Veamos la oda a la desafección juvenil de Alexandra Robbins y Abby Wilners de 2001, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* [*La crisis de los 25: los desafíos únicos de la vida para los veinteañeros*], crónica con decenas de testimonios de veinteañeros infelices, a la deriva en el mundo del trabajo. Por ejemplo, Scott, de 27 años, en Washington, «mi situación profesional no podría ser más perfecta», afirma. «Elegí dedicarme a la carrera que sabía, en el fondo de mi corazón, que me apasionaba: la política… Me encanta mi despacho, mis compañeros… incluso mi jefe». A pesar de todo, las rutilantes promesas de la hipótesis de la pasión le llevaron a cuestionarse si su trabajo perfecto era suficientemente perfecto. «No me satisface», se lamenta al reflexionar sobre el hecho de que su empleo, como todos los demás, incluye algunas responsabilidades difíciles. De ahí que haya reiniciado la búsqueda del trabajo de su vida. «Me estoy dedicando a explorar otras opciones que me interesan», dice. «Pero me está costando descubrir otro empleo que parezca atractivo».

«Cuando me licencié no aspiraba a menos que al trabajo perfecto para mí», cuenta Jill, otra joven entrevistada en *Quarterlife Crisis*. Obviamente ninguna de las opciones que ha probado hasta ahora ha cumplido sus expectativas.

«Estoy tan perdida sobre lo que quiero», se desespera Elaine, de 25 años, «que ni siquiera me doy cuenta de lo que estoy sacrificando» [5].

Y sigue. Estas anécdotas, cada vez más frecuentes a cualquier edad, desde universitarios hasta personas de mediana edad, apuntan hacia la misma conclusión. **La hipótesis de la pasión no solo es falsa; también es**

peligrosa. Decirle a alguien que persiga sus sueños no es solo un acto de optimismo inocente, sino que –potencialmente– puede ser la base de una carrera guiada por la confusión y la angustia.

Antes de continuar me gustaría hacer hincapié en algo obvio: a algunas personas les funciona perseguir sus sueños. Entre las grabaciones de *Una nación sobre ruedas*, se incluye una del crítico de cine de *Rolling Stone*, Peter Travers, que afirma que ya de niño iba al cine con una libreta para apuntar sus ideas[6]. El poder de la pasión es aún más frecuente si se piensa en la trayectoria de alguien con gran talento, como los deportistas profesionales. Sería difícil encontrar, por ejemplo, a un jugador de béisbol que no asegure que le apasiona ese deporte desde el primer momento que pueda recordar.

Algunos de los interlocutores a los que he expuesto mis ideas han acudido a ejemplos de este tipo para descartar mis conclusiones acerca de la pasión. «Existen casos de personas que persiguieron sus sueños y triunfaron», dicen, «por lo que "persigue tus sueños" tiene que ser un buen consejo», pero es un error de razonamiento. Que se den unos pocos casos en los que una estrategia funciona no significa que sea efectiva universalmente. Hace falta estudiar un número amplio de ejemplos y descubrir qué es lo que salió bien en una amplia mayoría. Y, cuando se analiza un gran grupo de gente apasionada por lo que hace, se descubre que muchos de ellos –*no todos*– exponen una historia más compleja que la simple identificación de una pasión preexistente, y su posterior persecución. Ejemplos como el de Peter Travers y los deportistas profesionales, por lo tanto, son la excepción. En todo caso, esa excepcionalidad reforzaría mi argumento de que, para *la mayoría de la gente*, «perseguir sus sueños» es un consejo errado.

Esta conclusión hace surgir una pregunta importante: sin la hipótesis de la pasión para guiarnos, ¿qué deberíamos hacer? A eso trato de responder con las tres siguientes reglas, que dan testimonio de mi búsqueda para tratar de dilucidar cómo acaba la gente amando lo que hace *en realidad*. Supone un cambio hacia algo más personal del tono argumentativo que he empleado hasta ahora, dando testimonio de mis intentos de asir la complejidad y la ambigüedad al encontrarme con la realidad de la felicidad laboral. Una vez despejada la maleza de la hipótesis de la pasión, ya nos podemos aproximar

más hacia una perspectiva más realista del enfoque profesional, largamente oculta entre las sombras. Este proceso comienza con la siguiente regla, a mi llegada a una fuente insospechada de ideas: un grupo de música country que ejerce su oficio en las afueras de Boston.

REGLA 2

HAZLO TAN BIEN
QUE NO PUEDAN IGNORARTE

(O la importancia de las propias habilidades)

Capítulo 4
LA CLARIDAD DEL ARTESANO

En el que presento dos formas distintas de pensar
sobre el trabajo: la perspectiva del artesano, centrada
en el valor que produce nuestro trabajo, y la perspectiva
de la pasión, centrada en el valor que nuestro trabajo nos aporta. Casi todo el mundo adopta
la perspectiva de la pasión,
pero en este capítulo explico que la del artesano es la base
para ejercer una profesión que amemos.

La hermandad del country de la segunda planta

Al girar hacia Mapleton Street, la casa, estrictamente victoriana, no destacaba en aquel ordenado vecindario y tuve que acercarme para descubrir sus excentricidades. La pintura se descascarillaba, en el porche había dos sillones de cuero y sobre el jardín había esparcidas unas botellas de cerveza.

Jordan Tice, guitarrista profesional del estilo llamado New Acoustic, fumaba un cigarrillo de pie, en la puerta principal. Me indicó que le siguiese y, cuando lo hice, me fijé en que el pequeño recibidor se había convertido en un dormitorio. «El que toca el banjo es doctor por el MIT», me dijo Jordan. «Te va a caer bien».

Jordan era uno de los muchos músicos que iban y venían por la casa, apretujados en cualquier espacio que pudiese calificarse como técnicamente habitable. «Bienvenido a la hermandad del country», me dijo a modo de explicación, mientras nos dirigíamos a la segunda planta, la suya. Su habitación era monástica; más pequeña que cualquiera en la que yo hubiese dormido durante la universidad, tenía el sitio justo para una cama de matrimonio y un sencillo escritorio. En una esquina descansaba un amplificador Fender, y en la otra, una mochila. Supuse que sus otras guitarras estarían guardadas en la planta baja, en la zona de ensayo común, porque en la habitación solo había una clásica muy trabajada. Para poder sentarnos los dos, tuvimos que pedir una silla en otra habitación.

Jordan tiene 24 años; para el ámbito laboral tradicional es joven, pero, si se tiene en cuenta que firmó su primer contrato cuando estaba en el instituto, está claro que en el mundo de la música acústica no es un novato. También es modesto hasta la exasperación. Una reseña de su tercer disco, *Long Story*, comienza diciendo: «la música siempre ha tenido su porcentaje de genios, desde Mozart hasta hoy»[1]. Este es exactamente el tipo de frase que Jordan odiaría que escribiese al hablar de él. Cuando le pregunté por qué Gary Ferguson, un conocido músico country, le eligió para que fuese de gira con él a los 16 años, solo pudo tartamudear antes de quedarse en silencio.

«Es algo grande», le presioné. «Te eligió como guitarrista; podía haber

seleccionado a cualquiera, y cogió a un chico de 16 años».

«No creo que ese hecho en concreto deba llevarme al orgullo», respondió al final.

Esto es lo que sí hace vibrar a Jordan: su música. Cuando le pregunté: «¿En qué has estado trabajando hoy?», los ojos se le iluminaron y tomó un cuaderno de partituras, abierto sobre el escritorio. En las cinco líneas del pentagrama, con trazos suaves, aparecía una densa nube de notas subiendo y bajando por la escala, rematadas por ocasionales notas explicativas manuscritas. «Es una especie de canción nueva», me explicó. «Va a ser muy rápida».

Tomó la guitarra para enseñarme la canción: el ritmo era country, pero la melodía, inspirada en una composición de Debussy, dejaba de lado el género alegremente. Al tocar, Jordan fijó la mirada más allá del diapasón, respirando a golpes esporádicos y fuertes. Se molestó al confundirse en una nota y, retomando la postura, comenzó de nuevo, persistiendo hasta que terminó la frase sin cometer ningún error. Le dije que estaba impresionado por la velocidad del punteo. «No, esta es lenta», replicó, y después me mostró el ritmo en el que estaba trabajando, el doble de rápido. «Todavía no he encontrado la base», se disculpó, después de que se le fuese el tono. «Creo que *puedo*, pero no consigo que las notas salgan como me gustaría». Me mostró cómo las notas sucesivas en el tema principal le obligaban a presionar varias cuerdas, haciendo complicado darle velocidad al ritmo. «Es demasiado ancho».

Jordan, a petición mía, cambió su forma de practicar esta canción. Empezó tocando despacio, para conseguir el efecto que quería; que las notas principales de la melodía sonasen mientras llenaba el espacio entre ellas subiendo y bajando el diapasón. Después incrementó la velocidad –lo suficiente como para que no dejase de sonar bien–. Lo repitió una y otra vez. «Es un ejercicio físico y mental», me explicó. «Se trata de seguir con distintas melodías y demás. En el piano lo tienes todo delante muy claro; diez dedos que nunca se cruzan entre ellos. En la guitarra hay que administrar los dedos».

Para él, el trabajo con esa canción era su «meta técnica» en aquel

momento. En un día normal, cuando no preparaba algún espectáculo, practicaba con esta misma intensidad, tocando siempre a un ritmo un poco más rápido de aquel en el que estaba cómodo, sin parar durante dos o tres horas. Le pregunté cuánto tiempo le iba a llevar, más o menos, dominar esa nueva habilidad. «Puede que un mes», conjeturó. Y después tocó el tema principal una vez más.

La perspectiva del artesano

Voy a ser claro: me da igual si a Jordan Tice le gusta lo que hace. Tampoco me importa por qué decidió ser músico, o si tocar la guitarra es su «pasión». La trayectoria de los músicos es muy peculiar, y con frecuencia se basa en circunstancias poco habituales y golpes de suerte en sus primeros años de vida. Por ejemplo, el hecho de que los padres de Jordan fuesen músicos de country jugó un evidente papel en su temprana dedicación a la guitarra. Por esta causa nunca he creído que la historia de los orígenes de los intérpretes sea relevante para el resto. Esto es lo que me interesa de Jordan: su forma de enfocar el trabajo en el día a día. Detenerme en ese punto –descubrí– fue una fuente de sabiduría valiosa en mi búsqueda del trabajo soñado.

Lo que me condujo hasta Jordan, y la visión que me aportó, tuvo su inicio con un episodio, en 2007, del programa de Charlie Rose. El presentador estaba entrevistando al actor y cómico Steve Martin, a raíz de la publicación de sus memorias, *Born Standing Up*[2], comentando el trasfondo de su éxito como actor. «Me gusta leer autobiografías, en general», explicaba Martin, «[y con frecuencia me decepcionaban]… y pensaba: "Aquí te has olvidado de algo, ¿cómo conseguiste esa audición con la que de pronto estabas trabajando en el Copa?"». En el libro Martin trataba de responder al «cómo», al menos en su caso, y fue al explicar su éxito cómico cuando introdujo una idea que, al escucharla por primera vez, me dejó asombrado. Escuché la frase en los cinco primeros minutos de la entrevista, cuando Rose le pidió un consejo para los aspirantes a actores.

«Nadie hace caso [de mi consejo], porque no es la respuesta que quieren oír», dijo. «Lo que quieren escuchar es: "Así se consigue un agente, así se escribe un guion"… pero lo que siempre les digo es: **"Sé tan bueno, hazlo tan bien, que no puedan ignorarte"».**

En respuesta al ambiguo resoplido de Rose, marca de la casa, Martin defendió su consejo: «Si piensas en ser realmente bueno, la gente acabará acudiendo a ti».

Esta es exactamente la filosofía que catapultó a Martin al estrellato. Con solo 20 años decidió innovar, convirtiendo su forma de actuar en algo tan bueno que no podía ser ignorado. «En esa época toda la comedia se basaba en la puesta en escena y la frase ingeniosa… el cómico de night-club típico, pam, pam, pam», explicaba a Rose[3], pero él pensó que se podía hacer algo más sofisticado. Así lo explicó en un artículo, que publicó más o menos en la misma época en la que le entrevistó el presentador: ¿Y si no hubiese frases redondas? ¿Y si no hubiese pausas cómicas? ¿Por qué no crear tensión, y dejarla sin estallar? ¿Por qué no preparar el clímax, pero terminar con un anticlímax?[4]. En un número muy conocido, Martin dice a los espectadores que ha llegado el momento de su famosa rutina de la nariz en el micrófono. Entonces se reclina y pone la nariz en el micrófono durante unos segundos, da unos pasos hacia atrás, inspira largamente y, con gran seriedad, da las gracias a la audiencia. «No se ríen en ese momento», explica, «sino cuando se dan cuenta de que ya he pasado al siguiente número».

Según sus cálculos le llevó unos diez años conseguir que esta nueva forma de actuar fuese coherente, pero, cuando lo logró, el éxito fue enorme. Con su explicación, queda claro que no hubo atajos en su camino final hacia la fama. «[Al final] tienes tanta experiencia que adquieres una confianza que te sale sola», cuenta. «Creo que es algo que la audiencia detecta».

Sé tan bueno, hazlo tan bien, que no puedan ignorarte. La primera vez que escuché este consejo fue mientras veía la entrevista a Steve Martin por Internet, en el invierno de 2008, cuando se acercaba el momento de terminar mi licenciatura. En esa época acababa de abrir un blog titulado *Trucos de estudio*, inspirado en las dos guías de consejos para estudiantes que había publicado, y que se centraban sobre todo en dar recomendaciones a los universitarios. Sin embargo, poco después de escuchar la sentencia de Martin, me lancé a redactar una entrada para exponer esta idea a mis lectores[5]. «Desde luego, asusta», concluía, «pero, por encima de eso, me parece liberadora». A medida que mi licenciatura iba llegando a su fin, me fui obsesionando con el enfoque de mi carrera de investigación; esta obsesión se manifestaba en la descripción de mi trabajo en mi página web, sobre la que

volvía de forma crónica una y otra vez. Era un proceso frustrante, porque tenía la sensación de afanarme para convencer al mundo de que mi trabajo era interesante, pero a nadie le importaba. La frase de Martin puso en suspenso esta labor de autopromoción. «Deja de centrarte en esas pequeñeces», parecía decirme, «y hazlo en mejorar». Inspirado, dejé de prestar atención a mi página para adquirir un hábito que todavía hoy conservo: cuantificar las horas mensuales que dedico a pensar detenidamente en los problemas relacionados con la investigación (en el mes en el que redacté por primera vez este capítulo, por ejemplo, esta tarea fundamental me llevó 42 horas).

Esta estrategia de cuantificar las horas me sirvió para centrarme, por encima de todo, en la calidad de mi producción académica. Y, sin embargo, también fue algo progresivo, como si aún no hubiese comprendido todas las implicaciones de la idea radical de Martin. Más tarde, cuando me lancé a averiguar por qué a la gente acaba gustándole mucho su trabajo, no tardé mucho en volver sobre ese consejo. Entendí de forma intuitiva que era parte fundamental en la construcción de una carrera notable, y eso fue lo que me llevó hasta Jordan Tice: para entender la frase debía comprender antes a la gente que vive de acuerdo con ella.

Al escuchar a Jordan hablar de su rutina me sorprendió el enfoque *martiniano* en el producto de su trabajo. Como se ha visto, le encantaba pasar horas y horas, a diario, semana tras semana, en una habitación apenas amueblada, casi monástica, agotándose en pos de una nueva forma de tocar, y todo por la creencia de que eso añadiría algo importante a la canción que estaba escribiendo. Esta dedicación al resultado final, descubrí, también explicaba su inalterable modestia. Para Jordan, la arrogancia no tenía sentido. «Esto es lo que merece mi respeto: crear algo con sentido y después mostrárselo al mundo», me explicó.

Inspirado por el encuentro con Jordan, contacté con Mark Casstevens para conocer la cínica perspectiva de un veterano de la actuación. Este músico de estudio de Nashville se había ganado, desde luego, los galones, tras tocar en 99 canciones que habían estado entre las más escuchadas en las listas de éxitos. Al hablarle de Jordan coincidió conmigo en que, en la música

profesional, la obsesión por la calidad es la regla. «Está por encima del aspecto, el instrumental, la personalidad y los contactos», me explicó. «Los músicos de estudio tenemos un proverbio: "La cinta no miente". Justo después de grabar se escucha la grabación, y tu habilidad no tiene lugar en el que camuflarse».

Me gustó la frase *–la cinta no miente–*, porque resumía bien lo que motiva a los intérpretes como Jordan, Mark o Steve Martin. Si no te centras en hacerlo tan bien que no puedan ignorarte, te quedarás atrás. Es de una nitidez refrescante.

Para simplificar lo que viene ahora, he denominado a este enfoque del trabajo **la perspectiva del artesano**. Mi objetivo con la Regla 2 es convencer al lector de una idea que se ha vuelto más clara para mí conforme he pasado más tiempo estudiando a intérpretes como Tice: independientemente del tipo de trabajo que se desempeñe, la perspectiva del artesano es crucial para alcanzar el empleo soñado. Sin embargo, antes de proseguir, me gustaría dedicar unas líneas a contrastar esta perspectiva con el modo en el que la mayoría solemos pensar sobre nuestro trabajo.

La perspectiva de la pasión

«Se progresa centrándose en quién es uno, y conectándolo con el trabajo que realmente le hace soñar»[6]. Esto lo escribió Po Bronson en un manifiesto publicado en 2002 en *Fast Company*, y suena a conocido, porque es exactamente el tipo de consejo que daría cualquiera que suscribiese la hipótesis de la pasión, que desmonté en la Regla 1. Teniéndolo presente, podemos calificar esta concepción del trabajo recomendada por Bronson como **la perspectiva de la pasión**. Si la perspectiva del artesano se centra en lo que *uno puede aportar al mundo*, la perspectiva de la pasión lo hace en lo que *el mundo le puede aportar a uno*. Esta es la forma de entender el trabajo de la mayoría de la gente.

Hay dos razones por las que no me gusta la perspectiva de la pasión (además del hecho de que, como he explicado en la Regla 1, se basa en una premisa errónea). En primer lugar, cuando alguien se centra en lo que le aporta el trabajo, se vuelve hipersensible hacia lo que no le gusta, y acaba topándose con la insatisfacción crónica. Esto es especialmente cierto en el caso de los puestos a los que se accede al empezar a trabajar, que por definición no suelen consistir en proyectos apasionantes ni con demasiada autonomía; eso vendrá después. Si se accede al mercado laboral con la perspectiva de la pasión, las tareas anodinas o las frustraciones propias de la burocracia corporativa pueden acabar resultando casi imposibles de sobrellevar.

En segundo lugar, y de un modo más serio, las cuestiones íntimas que guían la perspectiva de la pasión –¿Quién soy? y ¿Qué quiero en el fondo?– son esencialmente imposibles de responder. *¿Es esto lo que soy en realidad?* y *¿Esto me gusta?* casi nunca pueden contestarse con un claro sí o no. Dicho de otro modo, la perspectiva de la pasión es una garantía casi infalible para la insatisfacción crónica y la confusión, lo que explica, posiblemente, que Bronson reconozca a las pocas páginas de su epopeya de la búsqueda de empleo, *¿Qué hago con mi vida?*, que, «si hay un sentimiento compartido por todos los que aparecen en este libro, es el de estar perdidos en la vida»[7].

Adoptar la perspectiva del artesano

En resumen, existen dos formas diferentes de pensar sobre el trabajo. La primera es la *perspectiva del artesano*, que se centra en lo que uno puede aportar al mundo. La segunda es *la perspectiva de la pasión*, que a su vez se centra en lo que el mundo le puede aportar a uno. La perspectiva del artesano ofrece claridad, mientras que la de la pasión ofrece una mezcla ambigua de preguntas irresolubles. Tal y como comprendí tras conocer a Jordan Tice, la perspectiva del artesano tiene algo liberador, porque obliga a dejar atrás las preocupaciones egoístas sobre si el trabajo que se tiene es el «correcto» y a la vez insiste en perseverar en hacerlo realmente bien. Nadie te debe una gran carrera profesional –explica–; debes ganártela, y el proceso no va a ser fácil.

Teniendo esto en mente, es natural sentir envidia por artistas como Jordan Tice. Pero este es el argumento central de la Regla 2: no habría que envidiar la perspectiva del artesano, sino imitarla. Lo que trato de decir, con otras palabras, es que hay que dejar de lado la pregunta de si el trabajo actual es el soñado, y centrarse en cambio en ser tan bueno que no puedan ignorarlo. Esto quiere decir, sin importar el empleo que se tenga, que hay que tomárselo como un verdadero artista.

Este cambio de mentalidad me empujó por un camino apasionante en mi búsqueda, pero también he descubierto que para algunas personas es más fácil que para otras. Al empezar a explorar la perspectiva del artesano en mi blog, algunos de mis lectores se incomodaron, y pronto vi cómo contraatacaban con un argumento que me gustaría rebatir ahora. Así es como lo expresó uno de ellos:

> *Tice está dispuesto a repetir algo mecánicamente durante horas, sin ningún reconocimiento, pero eso es porque ya se dedica a algo que es evidente que le apasiona, y que lleva haciendo mucho tiempo. Ya ha encontrado el que es su trabajo perfecto.*

He leído algo así tantas veces que le he puesto un nombre: «el argumento de la pasión preexistente». En su núcleo subyace la idea de que la perspectiva

del artesano solo es viable para los que ya se apasionan con su trabajo, y por lo tanto no supone una alternativa a la perspectiva de la pasión.

En primer lugar, vamos a pasar por alto la noción de que los artistas como Jordan Tice o Steve Martin están totalmente seguros, al menos en el aspecto teórico, de que han encontrado su verdadera vocación. Al relacionarse con artistas profesionales, sobre todo con los que están empezando, una de las primeras cosas que se descubren es su inseguridad acerca del medio de vida que han escogido. Jordan tenía un nombre para la preocupación por lo que hacían sus amigos y la comparación entre los méritos de cada uno: «nube de distracciones externas».

Luchar contra esa nube es una batalla sin cuartel; en esa misma línea, Steve Martin se sentía tan inseguro durante los casi diez años que dedicó a mejorar su estilo que sufría ataques de ansiedad paralizantes. En la raíz de la perspectiva artesanal de esos intérpretes no aparece una pasión íntima incuestionable, sino algo mucho más pragmático: la idea de que así es como funciona el mundo del espectáculo. Dicho en palabras de Mark Casstevens: «la cinta no miente». Si eres un guitarrista o un cómico, básicamente importa lo que produzcas, y, si dedicas demasiado tiempo a pensar si has encontrado tu verdadera vocación, la pregunta habrá dejado de tener sentido cuando te encuentres expulsado del mercado laboral.

En segundo lugar, y más importante, me da igual el motivo por el que los artistas adoptan la perspectiva del artesano. Como ya he dicho, su mundo es peculiar, y lo que sirve para la mayoría de ellos no puede generalizarse. Si me he centrado en Jordan, es para mostrar la perspectiva del artesano en acción. Olvídate de por qué Jordan ha asumido esa perspectiva y fíjate en cambio en cómo la pone a trabajar. En el siguiente capítulo hablaré de cómo, **independientemente de tus sentimientos hacia tu trabajo actual, adoptar la perspectiva del artesano será el punto de partida para labrarte una carrera apasionante.** Por eso rechazo el «argumento de la pasión preexistente», que lo ralentiza todo. Lo cierto es que, tal y como explicaré más adelante, si se adopta la perspectiva del artesano, la pasión llegará después.

Capítulo 5
EL PODER DEL CAPITAL LABORAL

En el que justifico la importancia de la perspectiva del artesano argumentando que las características que hacen genial
un trabajo son escasas y valiosas, y, por lo tanto,
si quieres tener un trabajo genial, tendrás que adquirir
habilidades escasas y valiosas –lo que llamo capital profesional–
para ofrecerlas a cambio.

La economía de los trabajos geniales

En el último capítulo ofrecí un consejo rompedor: si quieres que te apasione lo que haces, deja la perspectiva de la pasión (¿qué me puede aportar el mundo?) y adopta en su lugar la del artesano (¿qué puedo ofrecerle yo al mundo?).

Mi defensa de esta estrategia arranca con una pregunta sencilla: ¿Qué hace que un trabajo sea genial? Para contribuir a responderla, es útil concretar. En la Regla 1 expuse algunos ejemplos de gente que tiene trabajos geniales y a los que les encanta (o les encantaba) lo que hacen. Podemos arrancar desde ahí. Entre otros, hablé del fundador de Apple, Steve Jobs; del locutor Ira Glass; y del fabricante de tablas de surf Al Merrick. Tomándoles como ejemplo, me gustaría averiguar qué es, en concreto, lo que hace a sus profesiones tan apasionantes. Estas son las respuestas que se me ocurren:

Características de un trabajo genial

- **Creatividad:** Ira Glass, por ejemplo, llevó la radio más allá de sus límites, y por el camino recibió premios a patadas.

- **Impacto:** desde el Apple II hasta el iPhone, Steve Jobs ha cambiado la forma de vivir en la época digital.

- **Control:** nadie le dice a Al Merrick a qué hora tiene que levantarse, ni cómo tiene que vestirse. Nadie le espera en una oficina de 8 a 15; su fábrica, Channel Island Surfboard, está a una manzana de la playa de Santa Bárbara, en la que practica surf habitualmente. (Jake Burton Carpenter, fundador de Burton Snowboards, por ejemplo, recuerda que mientras se desarrollaban las negociaciones para la fusión de sus empresas, Merrick y él esperaban a las olas sobre una tabla de surf).

La lista no es exhaustiva, pero, si te paras a pensar en tu trabajo soñado, es bastante probable que combine alguno esos rasgos. Ahora podemos plantear la pregunta que de verdad importa: ¿cómo conseguir que nuestro trabajo tenga esas características? Una de las primeras cosas que descubrí al estudiar este tema es que esos factores son *escasos*. La mayoría de los puestos no exigen a los que los desempeñan demasiada creatividad, impacto o control sobre lo que hacen o cómo lo hacen. Si eres un recién licenciado y acabas de entrar a trabajar, es más probable que escuches «cambia el tóner de la impresora» que «cambia el mundo».

Por definición esas características también serán *valiosas*, porque son las que hacen que un trabajo sea genial, y eso nos lleva a un camino muy trillado. La teoría económica básica enseña que, si se quiere algo escaso y valioso, a cambio se deberá ofrecer también algo escaso y valioso. Oferta y demanda, nivel básico. Por lo tanto, si quieres un trabajo genial, tendrás que dar a cambio algo de gran valor. Si esto es cierto, evidentemente, en la historia de nuestros tres ejemplos aparecerá, como así ocurre. Una vez que sabemos hacia dónde mirar, esta interpretación del trabajo soñado como intercambio se vuelve de pronto evidente.

Veamos el caso de Steve Jobs. Cuando Jobs entró en la tienda de informática de Paul Terrell llevaba debajo del brazo algo, literalmente, escaso y valioso: la placa base del Apple I, uno de los ordenadores más avanzados en el naciente mercado de la época. El dinero que ganó al vender 100 unidades de ese diseño original le dio a Jobs mayor control sobre su carrera, pero, en términos económicos clásicos, para añadir rasgos todavía más valiosos a su vida laboral necesitaba incrementar el valor de lo que ofrecía. Fue en ese momento cuando su ascensión empezó a acelerarse: pidió prestados 250.000 dólares a Mark Markkula, y produjo junto a Steve Wozniak un nuevo diseño, demasiado bueno como para ser ignorado. En el Homebrew Computer Club de la bahía de San Francisco había otros ingenieros que podrían igualar a Jobs y a Wozniak en habilidad técnica, pero él fue el primero que tuvo la intuición de conseguir inversores y centrar esa energía tecnológica en elaborar un producto completo. El resultado fue el Apple II, una máquina que dejó en la cuneta a todos los competidores: disponía de tarjeta gráfica, el monitor y el teclado estaban integrados, su arquitectura era abierta –lo que permitía una rápida ampliación de la memoria y los periféricos (como el disquete, que el Apple II introdujo por primera vez en el mercado general)–. Fue este producto el que situó a la empresa en el mapa, y transformó a un emprendedor a media jornada como Jobs en el líder de una compañía visionaria. Elaboró un bien valioso, y a cambio su carrera experimentó una transfusión de creatividad, impacto y control.

El presentador Ira Glass consiguió su oportunidad de crear un programa que definió a todo un género en la radio –*This American Life*– solo después de haber demostrado que era uno de los mejores editores y presentadores de la radio pública. Comenzó con una beca, y después pasó a ser montador en *All Things Considered*. Son muchos los jóvenes que comienzan en ese mismo punto: haciendo prácticas en una emisora local, y ascendiendo luego a un puesto de producción de baja categoría. Pero Glass empezó a destacarse cuando se centró en ser muy competente y hacer de sus habilidades algo más infrecuente y valioso. Gracias a la frescura de sus cortes radiofónicos, se ganó la oportunidad de presentar alguno en directo y, a pesar de que su voz parecía un atentado contra lo más sagrado en la radio, sus intervenciones le

consiguieron algunos premios. Puede que un talento natural latente para la edición de radio haya tenido alguna importancia, pero hay que recordar la Regla 1, donde se vio el énfasis de Glass en la importancia del esfuerzo a la hora de desarrollar sus competencias. «Todos hacemos un trabajo creativo… al entrar en este mundo, existe una especie de "salto". Lo que tratas de hacer no es tan bueno, ¿verdad?… no es tan genial», explicaba en una entrevista sobre su trayectoria[1]. «Lo importante es obligarte a trabajar, forzar a las habilidades a emerger; esa es la fase más dura», detallaba en su entrevista para *Una nación sobre ruedas*. En otras palabras, no se trata de la historia de un chico prodigio que cayó en una emisora local al terminar la universidad y salió de allí con un programa propio. Cuanto más se lee sobre Glass, más se descubre a un joven decidido a desarrollar sus cualidades hasta que fuesen demasiado buenas como para ser ignoradas.

Esta estrategia le funcionó. Después del éxito de las grabaciones de *All Things Considered*, le invitaron a copresentar varios programas locales producidos por la emisora de Chicago WBEZ, incrementando así el valor de sus habilidades. En 1995, cuando uno de los gerentes decidió lanzar un programa de formato libre, con la intención de emitirlo a nivel nacional –y bautizarlo como *This American Life*–, Glass estaba en los primeros puestos de la lista para presentarlo. Su carrera actual rebosa creatividad, impacto y control, pero, al estudiar su trayectoria, el trasfondo económico es inconfundible. Glass intercambió una serie de habilidades adquiridas con esfuerzo, escasas y valiosas, por un trabajo extraordinario.

No resulta sorprendente que la historia de Al Merrick sea parecida. La habilidad escasa y valiosa que lanzó su carrera como fabricante profesional de tablas de surf es evidente: sus productos ganaban campeonatos. Pero lo importante aquí es que eso no ocurrió siempre. Merrick aprendió a trabajar con la fibra de vidrio durante los años en los que se dedicó a fabricar barcos, y lo que sabía de surf lo había descubierto en su relación, con altibajos, con ese deporte, pero para conducir esa habilidad al lugar en el que adquirió su valor tuvo que esforzarse. «[Al empezar] pasas mucho tiempo con miedo de fracasar, a ser ese tío que hace tablas para un campeonato mundial y no van bien», recordaba en su sesión para *Una nación sobre ruedas*. «Eso me hace

trabajar más, y con más esfuerzo, para conseguir lo que estoy intentando hacer con una tabla de surf». Tener una oficina a una manzana de la playa, con la libertad de lanzarse a hacer surf en cualquier momento, suena bien, pero no es el tipo de trabajo que a uno le ofrecen de buenas a primeras. Para lograrlo, tal y como descubrió Merrick, hacía falta una habilidad escasa y valiosa que pudiese ofrecer a cambio. Una vez conseguido que algunas estrellas del surf como Kelly Slater montasen en sus tablas –y ganasen–, alcanzó la libertad de definir las condiciones de su vida laboral.

Así pues, esta es la base de mi argumentación:

La teoría del capital laboral de los grandes trabajos

- Las características que definen un trabajo genial son escasas y valiosas.
- La ley de la oferta y la demanda enseña que, si se quiere un trabajo así, habrá que ofrecer a cambio habilidades escasas y valiosas, ser muy competentes en alguna área. Esas habilidades pueden llamarse **capital laboral**.
- La perspectiva del artesano, con su implacable foco en «hacerlo tan bien que no puedan ignorarte», es una estrategia que se adapta bien a la adquisición de ese capital laboral. Por eso vence a la perspectiva de la pasión si el objetivo es alcanzar el puesto de trabajo soñado.

Jobs, Glass y Merrick adoptaron la perspectiva del artesano. (Alguno de ellos llegó incluso a emplear esa misma expresión para describirse: «Era un artesano», dijo Merrick en una entrevista sobre sus comienzos como fabricante de tablas[2]). La teoría del capital laboral afirma que no es una coincidencia; las características que definen un gran puesto de trabajo exigen disponer de algo valioso y escaso que ofrecer a cambio –las habilidades que defino como capital laboral–. La perspectiva del artesano, que pone el foco siempre en lo que se produce, es *exactamente* la perspectiva que hay que adoptar si el objetivo es adquirir tanto capital laboral como sea posible. En definitiva, por eso promuevo la perspectiva del artesano por encima de la

perspectiva de la pasión. No se trata de un debate filosófico sobre la existencia de la pasión o sobre el valor del esfuerzo, sino de pragmatismo: para conseguir una buena trayectoria profesional hay que mejorar, y la perspectiva del artesano se centra exactamente en conseguir ese objetivo.

Pero también existe, y hay que admitirlo, un corolario más oscuro a esta teoría. La perspectiva de la pasión no es solo ineficaz a la hora de conseguir el trabajo soñado; en muchos casos puede, de hecho, atentar contra ese objetivo, y a veces con consecuencias devastadoras.

Del valor a los vales para alimentos

Un par de artículos, publicados con dos días de diferencia en el *New York Times* en el verano de 2009, remarcan el contraste entre la perspectiva de la pasión y la perspectiva del artesano. El primero habla de Lisa Feuer[3], que a los 38 años abandonó su carrera en el mundo de la publicidad. Agobiada por las exigencias de una gran empresa, empezó a preguntase cuál era su verdadera vocación. «Vi cómo mi marido montaba una empresa, y pensé que yo también podía hacerlo», afirmaba, tras lo que decidió probar suerte como emprendedora.

Según el *Times*, Feuer se inscribió en un curso para monitores de yoga de 200 horas, y pidió una ampliación de la hipoteca para cubrir los 4.000 dólares de la matrícula. Título en mano, abrió Karma Kids Yoga, un centro para niños y mujeres embarazadas. «Me encanta lo que hago», dijo al periodista mientras le enumeraba las dificultades de empezar con un negocio propio.

La decisión de Feuer está respaldada por la perspectiva de la pasión. Para aquellos a los que deslumbra el mito de la verdadera vocación, no hay nada más heroico que abandonar el confort por la pasión. Véase, por ejemplo, el caso de la escritora Pamela Slim, devota de la perspectiva de la pasión, autora de *Escape from Cublicle Nation*[4][5], que en su página web describe una conversación que, según ella, ha mantenido con cierta frecuencia:

Yo: Así que estás preparado para seguir adelante con tu plan.

Ellos: Sé lo que tengo que hacer, pero no sé si puedo. ¿Quién soy yo para creerme un (artista) (coach) (asesor) (masajista) de éxito? ¿Qué pasa si todos los que ven mi página web se ríen a carcajadas tan fuertes que tengo que plantearme hasta anunciar mis servicios? ¿Por qué va a querer nadie contratarme?

Yo: Es el momento de que vuelvas a trabajar tu base.

Motivada por esas conversaciones, Slim lanzó un seminario telefónico denominado *Reconstruye tu base*, con el objetivo de convencer a más personas de que fuesen como Lisa Feuer, reuniendo el valor para perseguir sus sueños. Según la descripción del curso, Slim responde a preguntas como:

¿Por qué nos bloqueamos intentando vivir los modelos de éxito de otros? y ¿Cómo reunir el coraje para hacer algo grande en el mundo? Cuesta 47 dólares.

Reconstruye tu base es un ejemplo de la *cultura del valor*, una creciente comunidad de escritores y comentaristas que fomentan esta idea: el mayor obstáculo entre tu trabajo soñado y tú es la falta de *valor*, ese valor necesario para dejar atrás la «definición de éxito de otras personas» y seguir tus propios sueños. Es una idea absolutamente lógica si se presenta con el trasfondo de la perspectiva de la pasión. Si existe un trabajo perfecto esperándonos, cada día que no persigamos nuestros sueños es un día perdido. Visto desde esta óptica, el movimiento de Feuer parece tan valiente como largamente pospuesto. Podría ser profesora invitada en el teleseminario de Pamela Slim. Pero esta idea se desvanece si se contempla desde la perspectiva de la teoría del capital laboral, que convierte a Karma Kids Yoga en una apuesta perdedora.

El reverso de la perspectiva de la pasión es que elimina el concepto de mérito. Para los partidarios de la pasión como Slim, lanzarse a una carrera que ofrezca control, creatividad e impacto es fácil; el mismo acto de ponerse en marcha es el que mantiene el movimiento. La teoría del capital laboral no comparte esa visión; un trabajo genial no solo exige valor, sino también habilidades valiosas (y reales). Cuando Feuer abandonó su carrera en el mundo de la publicidad para abrir un centro de yoga, no solo despreció el capital laboral que había adquirido en sus muchos años en la industria del marketing, sino que se trasladó a un terreno sin relación con el anterior, en el que apenas disponía de capital. Dada la popularidad del yoga, un curso de un mes la situaba casi al final de la cola en la jerarquía de aficionados al yoga, a una gran distancia de ser tan buena que no pudiese ser ignorada. Según la teoría del capital laboral, disponía de escasas acciones en su trayectoria como profesora de yoga. Por lo tanto, era poco probable que su situación mejorase, cosa que, por desgracia, fue lo que ocurrió.

Con la llegada de la recesión de 2008, el negocio de Feuer empezó a resentirse. Uno de los gimnasios en los que impartía clases cerró, y más tarde los dos grupos a los que atendía en un instituto local desaparecieron. Con la contracción económica, la demanda de clases privadas disminuyó. En 2009,

año en el que la entrevistaron en el *Times*, estaba camino de ganar solo 15.000 dólares al año. Hacia el final del reportaje, aparece un mensaje que Feuer envió al periodista: «Estoy haciendo cola para el reparto de vales de comida», con la firma: «Enviado desde mi iPhone».

Dos días después de publicar el perfil de Lisa Feuer, el *Times* presentó a sus lectores a otro ejecutivo de marketing, Joe Duffy[6]. Como Feuer, Duffy empezó a sentirse agobiado por las exigencias de una gran empresa cuando se dedicaba a la publicidad. «Estaba cansado de las agencias», recuerda. «[Quería] simplificar mi vida y centrarme otra vez en lo creativo». Dado que su preparación profesional inicial era artística –su entrada en la industria de la publicidad como ilustrador técnico no se produjo hasta después de tratar de ganarse la vida pintando–, los devotos de la perspectiva de la pasión animarían a alguien en su situación a dejar de lado la publicidad y recuperar su pasión por las artes creativas.

Duffy, como se verá, pertenece a la escuela de pensamiento de los artesanos. En lugar de huir de las rigideces de su trabajo, empezó a labrarse el capital laboral que iba a necesitar para librarse de ellas. Se había ido especializando en crear logotipos internacionales e iconos para las marcas. Según iba haciéndose más competente, incrementaban sus opciones. Finalmente fue contratado por la agencia Fallon McElligott de Minneapolis, que le permitió crear su propia división dentro de la compañía, llamada Duffy Designs. En otras palabras, con su capital pudo comprar más autonomía.

Después de 20 años en Fallon McElligott, diseñando logos para grandes empresas como Coca-Cola o Sony, Duffy volvió a invertir su capital para ganar más autonomía, en este caso, con su propia empresa, Duffy&Partners, de 15 empleados. Al crear ese negocio disponía de suficiente capital como para establecerse rápidamente; era uno de los mejores diseñadores de logotipos del mundo, y tenía una lista de espera de clientes. Feuer puso en marcha su negocio con una preparación de 200 horas y mucho valor. Cabe pensar que a la hora de retirarse, no hace mucho tiempo, Duffy amaba su trabajo, que le proporcionó control y reconocimiento a raudales, y también –dependiendo de la consideración que nos merezca la publicidad– un gran impacto en el mundo. No obstante, para mí, el mayor contraste entre ambas

historias es la compra de Duffy Trails, una apartada finca de 50 hectáreas en las orillas del río Totagatic en Wisconsin. Duffy es un entusiasta del esquí de travesía, y los más de ocho kilómetros de senderos arbolados, esquiables de noviembre a marzo, hacen de esa finca un lugar irresistible. Según el *New York Times*, puede acoger a más de 20 invitados cómodamente, repartidos en tres edificios residenciales, pero en las calurosas noches de verano lo que más atrae a los visitantes es el mirador acristalado junto al lago.

Duffy adquirió esta propiedad a los 45 años; no era mucho mayor que Feuer cuando esta abandonó la publicidad para poner en marcha su negocio de yoga. Es este paralelismo el que hace resonar la frase de Robert Frost: «Dos caminos se bifurcaban en un bosque amarillo», y uno de los caminantes eligió el camino de la habilidad, mientras el otro sentía la llamada del resplandor de la pasión. El primero acabó aclamado por la industria, controlando su trabajo y pasando los fines de semana con su familia entre los bosques. El segundo terminó con vales de comida.

Puede que la comparación no sea justa, y no se sabe si Feuer habría seguido los pasos de Duffy quedándose en la agencia de publicidad y centrando su incesante energía en alcanzar la excelencia. Pero, como metáfora, la historia es perfecta. La imagen de Feuer haciendo cola para los vales de comida mientras Duffy, casi a su misma edad, vuelve de un viaje transoceánico para pasar un fin de semana descansando en su finca, es impresionante, y captura bien tanto el riesgo y la falta de lógica de comenzar desde cero, en contraste con el uso del capital obtenido al invertir el capital laboral. Tanto Feuer como Duffy se enfrentaban al mismo problema en sus trabajos; en ambos casos, a una edad similar, y con el mismo deseo de amar lo que hacían. Pero afrontaron ese problema desde dos perspectivas distintas. Al final, el compromiso de Duffy con la habilidad fue el evidente vencedor.

Cuando la destreza fracasa

Poco después de empezar con este capítulo recibí un email de John, recién licenciado y lector habitual de mi blog. Estaba preocupado por su nuevo empleo como asesor fiscal; aunque en ocasiones le parecía «interesante», las horas pasaban despacio y las tareas estaban rígidamente fijadas, lo que le hacía difícil destacar. «Además de que es un estilo de vida que no me gusta», se quejaba, «me preocupa que mi trabajo no sirva a un objetivo más amplio, y que, de hecho, dañe a los más vulnerables».

Este capítulo ha expuesto los argumentos a favor de la perspectiva del artesano frente a la alternativa centrada en la pasión. Parte del atractivo del artesano es su neutralidad frente al tipo de trabajo que se desarrolle. Las características de un trabajo genial se compran con capital laboral, según mi teoría; no se adquieren al encontrar el empleo que coincide con una pasión innata. Por eso mismo, no hace falta romperse la cabeza para saber si se ha encontrado la verdadera vocación, porque casi cualquier trabajo puede ser el origen de una carrera apasionante. John conocía este argumento, y me escribió porque le estaba costando aplicarlo a su vida como asesor fiscal. No le gustaba su empleo, y quería saber, como buen artesano, si debía aguantarse y seguir centrándose en mejorar. Es una cuestión importante, y esto es lo que le respondí:

«Parece que deberías dejarlo». Volviendo la vista atrás, tengo claro que algunos trabajos se adaptan mejor a la teoría del capital laboral que otros. Para ayudar a John elaboré una lista de las tres cualidades que determinan que un trabajo no cumple las condiciones para convertirse en el soñado:

Tres circunstancias que desaconsejan aplicar
la perspectiva del artesano

1. El trabajo ofrece pocas oportunidades de destacar al desarrollar habilidades relevantes que sean escasas y valiosas y que nos hagan competentes en un área.

2. Se centra en algo que parece inútil, e incluso activamente perjudicial para el mundo.

3. Te obliga a trabajar con personas que te producen rechazo[7].

Un empleo con la combinación de cualquiera de esas tres características puede frustrar el intento de obtener e invertir el capital laboral. Si aparece la primera, es imposible que las habilidades mejoren. Si es la segunda, aunque fuese posible acumular reservas de capital laboral, sería difícil resistir el tiempo suficiente como para alcanzar la meta deseada. El trabajo de John sumaba las dos primeras, por lo que debería dejarlo.

Otro ejemplo: siendo informático en el MIT, mi ocupación mientras escribía este libro, recibí algunos correos electrónicos de cazatalentos de Wall Street, que buscaban candidatos para empleos en los que desarrollar grandes habilidades, y que además recompensaban muy bien el tiempo. «Hay una reducido grupo de empresas en Wall Street que pagan mejor que nadie, unas tres o cuatro», me escribió uno de esos cazatalentos hace poco. «Esta compañía es una de ellas». (Más tarde algún amigo me dijo que el salario inicial rondaba los 200.000 o 300.000 dólares). Pero para mí esas empresas entrarían dentro de la segunda categoría, y ser consciente de ello me empujó a eliminar los correos según iban llegando.

No obstante, el cuadro general que se ha expuesto no queda empañado; las características citadas no tienen nada que ver con que un empleo concreto se adecue a alguna pasión previa. Es algo mucho más genérico y trabajar bien, por lo tanto, sigue siendo la apuesta ganadora a la hora de encontrar el trabajo adecuado.

Una vez resumida la perspectiva del artesano, y moderada con las excepciones mencionadas, es el momento de verla en funcionamiento.

Capítulo 6
CAPITALISTAS DEL TRABAJO

En el que demuestro el poder del capital laboral
en funcionamiento, con dos personajes que supieron
sacar partido de la perspectiva del artesano para construirse
la trayectoria profesional soñada.

Dos capitalistas del trabajo

Alex Berger, de 31 años y exitoso guionista de televisión, adora su trabajo. Mike Jackson tiene 29 años, se dedica a invertir en tecnologías limpias y también adora su trabajo. En este capítulo se contará su historia para ilustrar la realidad, algo difusa, del uso de la perspectiva del artesano para ganarse la vida de una forma apasionante. Tanto Alex como Mike se centraron en mejorar –no en perseguir sus sueños–, y ambos emplearon el capital laboral que ganaron en comprar las características que hacen de sus carreras algo apasionante.

El mundo cerrado de los millonarios

Imaginemos por un momento que quieres que te contraten como guionista de una serie de televisión. El primer hito sería superar a alguien como Jamie, casi un treintañero que formó parte hace no mucho del equipo de guionistas de un programa, y que accedió a mostrarme un poco de su mundo, a condición de mantener el anonimato. Si aprendí algo, es que escribir para televisión es bastante más difícil de lo que parece. Según Jamie, el proceso va así; en primer lugar, los productores solicitan a las agencias de representantes que les envíen muestras del trabajo de sus clientes. Para esta serie en concreto, Jamie recibió unos 100 manuscritos, que tuvo que leer, reseñar y clasificar. De ese montón, los productores solo recibieron unos 20, para dar su valoración. Hay que tener en cuenta que ya habían contratado a sus escritores veteranos preferidos, por lo que las plazas que quedaban por completar eran muy escasas.

Para ayudarme a entender la competitividad de este proceso, Jamie me envió una copia de sus reseñas. De los 100 aspirantes que le enviaron un extracto, todos menos 14 lo hicieron con trabajos que ya se habían emitido por televisión. De los 14 que todavía no habían debutado en la industria, la nota más alta fue un 6,5 sobre 10. Sin embargo, de ese grupo la mayoría obtuvieron una calificación aún peor. «Son planos, sin una narración interesante, ni personajes atractivos o diálogos inteligentes», escribió sobre uno de los guiones (nota: 4 sobre 10). «Solo he leído la cuarta parte, pero está claramente por debajo de la media», dijo de otro.

En otras palabras, introducirse en el mundo de la escritura para televisión es desalentador. Pero al mismo tiempo entiendo que atraiga a miles de personas; es un trabajo maravilloso. En primer lugar, por el dinero. Como escritor novel, el salario es modesto. El Sindicato de Guionistas garantiza un sueldo de al menos 2.500 $ a la semana, lo que, dada la duración normal de las temporadas –36 semanas–, no está mal para medio año de trabajo. Dependiendo del éxito de la serie, al cabo de un año o dos puedes progresar hasta ser editor, momento en el que, según explicaba un veterano guionista de

televisión en un artículo de salon.com sobre este tema, «todavía sigues ganando una porquería» (aunque, en palabras de otro escritor, «una porquería» en ese punto puede suponer hasta 10.000 $ por episodio)[1]. Las cosas empiezan a ponerse interesantes al llegar al siguiente nivel: ser productor. Una vez allí, «ganas pasta». Los guionistas estrella pueden tener nóminas millonarias. En el artículo de salon.com citado, aparecía varias veces el término «forrarse» para aludir a los sueldos de los productores de las series más longevas.

Desde luego se puede ganar mucho dinero en otras profesiones. En Goldman Sachs, con una carrera rápida, se pueden estar ganando millones (incluyendo los bonus) a mediados de los treinta, y un socio de una firma importante de abogados puede conseguir algo parecido con unos años más. Pero la diferencia en la forma de trabajar en Wall Street y en Hollywood es abismal: sin emails, sin negociaciones a altas horas de la madrugada, sin necesidad de dominar los entresijos del mercado de bonos o los precedentes legales. Como escritor, te puedes concentrar en una sola cosa: contar buenas historias. Puede que el trabajo sea intenso, porque con frecuencia tendrás que entregar el siguiente guión con el tiempo encima, pero solo durante la mitad del año. Además, es enormemente creativo, se puede ir en pantalón corto y la comida que te llevan, como me comentaron varias veces, es fantástica. («A los escritores les encanta comer», me confesó una de mis fuentes). Por clasificar este trabajo dentro de las categorías que expuse en el capítulo anterior, puede decirse que es atractivo porque posee las tres cualidades que hacen que la gente lo ame: impacto, creatividad y control.

Cuando conocí a Alex Berger, ya había sido capaz de introducirse en esa élite: acababa de vender un piloto a USA Network. Vender un piloto es vender una idea; te sientas en una sala con tres o cuatro ejecutivos de la cadena y tienes cinco minutos para explicarles tu historia. En una cadena por cable como USA Network, esos ejecutivos escuchan entre 15 y 20 historias así a la semana. Después se reúnen con sus equipos y eligen qué tres o cuatro comprarán. La idea de Alex fue una de las cuatro que compraron esa semana.

Todavía le quedaban unos cuantos obstáculos más que superar antes de que la emitiesen, pero vender un piloto es, por sí mismo, un hito en la

industria, una señal de que sabes lo que haces. Como muestra de lo que supone, uno de los ejecutivos al que le había gustado su trabajo le ayudó a entrar en una de las series que estaban emitiendo, el thriller de espionaje *Covert Affairs*, para que tuviese algo mientras esperaba a que tomasen alguna decisión sobre su piloto. Aun así, a Alex no le hacía falta ningún empujón, porque ya había escrito episodios para tres series distintas. Su último éxito había sido la comedia de animación *Glenn Martin, DDS*, que había creado y producido durante dos temporadas junto a Michael Eisner. Sin duda, Alex es un guionista consolidado en una industria que concede muy pocas oportunidades.

La pregunta es: ¿cómo lo consiguió?

Cómo llegó Alex Berger a Hollywood

Lo que hace de Hollywood una industria en la que es difícil destacar es el hecho de que el que gana se queda con todo; solo existe una clase de capital laboral, y es la calidad de lo que se escribe, para lo que hay miles de aspirantes tratando de acumular lo suficiente como para impresionar a unos pocos compradores.

En este aspecto, Alex tenía una ventaja. Había sido miembro de la liga de debate de la Universidad de Darthmout, y uno de los buenos; en 2002 él y su compañero de equipo llegaron a la final nacional con la mayor puntuación posible, y Alex se hizo con el galardón al Mejor Orador. En los debates, como al escribir para televisión, no es un misterio lo que diferencia lo bueno de lo malo. El sistema de puntuación es conocido y concreto; para convertirse en el mejor orador del país, Alex tuvo que dominar el arte de la improvisación continua. Al escuchar cómo acabó triunfando en Hollywood, me convencí de que fue exactamente esa habilidad la que le llevó allí.

Cuando decidió marcharse a Hollywood lo hizo, como corresponde a un orador, empleando una lógica irrefutable: «Supuse que siempre tendría tiempo de entrar en la facultad de Derecho», recuerda que pensó, «pero siendo realista esa iba a ser mi única oportunidad de intentar ganarme la vida escribiendo». Alex me reconoció que al mudarse al oeste ni siquiera tenía la certeza de cuál era su objetivo. «Había muchas cosas que quería hacer, pero no sabía lo que significaban. Por ejemplo, quería ser ejecutivo de una cadena, pero no tenía ni idea de lo que hacían. También pensé que podía ser guionista de televisión, pero tampoco sabía lo que significaba». No parece el típico ejemplo de un joven que se arma de valor para perseguir un sueño inconfundible.

Al llegar a Los Ángeles, empezó a trabajar como periodista para la página web del *National Lampoon*, donde supo que también tenían intereses en la producción televisiva. Siguiendo el consejo que dice: «Escribe sobre lo que conoces», Alex les propuso crear el programa *Master Debaters*, en el que unos cómicos debatían con humor frente a un jurado. Le asignaron una suma

modesta para rodar un piloto, que grabó en una librería de Border's en Westwood. Pero la televisión es un terreno de juego difícil, y la propuesta del *Lampoon* no dio fruto.

Lo que me atrae de la historia de Alex es el siguiente paso que dio: dejó su trabajo en el *National Lampoon* y empezó a trabajar como asistente de un ejecutivo de la NBC. Ahí se ve su instinto como orador puesto en práctica. El *National Lampoon* estaba en un lugar demasiado periférico de la industria como para enseñarle a alcanzar el éxito. Al aceptar trabajar como asistente, se colocó en el centro de la acción, en el lugar en el que aprender cómo funcionan las cosas de verdad.

No le llevó demasiado tiempo descubrir lo que hace que algunos escritores sean capaces de atraer la atención de una cadena, mientras otros fracasan: que escriben buenos guiones, tarea más difícil de lo que muchos se imaginan. Alentado por esta intuición, Alex volcó su atención en la escritura. Muchísima escritura. Durante los ocho meses que trabajó como asistente dedicó las tardes y las noches a trabajar en tres proyectos de guion distintos. En primer lugar, antes de abandonar el *National Lampoon*, esta editora había cedido su *Master Debaters* a la VH1, por lo que Alex siguió afinando una versión del piloto para esa cadena. (Al final, como ocurre con la mayoría de las pruebas de emisión, la opción de la VH1 quedó en nada). Al mismo tiempo trabajó en otro programa, sin ninguna relación con el anterior, junto a un productor que había conocido en el *Lampoon*. Y, por su cuenta, escribió un guion sobre su infancia y adolescencia en Washington. «Terminaba de escribir hacia las dos o las tres de la mañana, y a las ocho tenía que salir para llegar puntual a la NBC», recuerda. Fue una época intensa.

Después de ocho meses como asistente, Alex se enteró de que había un puesto libre como guionista auxiliar en *Comandante en jefe*, una imitación de *El ala oeste de la Casa Blanca* encabezada por la actriz Geena Davis. La oportunidad de observar de cerca el trabajo de los guionistas de televisión le hizo vibrar, aunque fuese todavía un puesto poco relevante. Por otra parte, incrementó su cartera con una propuesta de capítulo para la serie de la HBO *Curb your enthusiasm*, buscando lectores compulsivamente para los primeros borradores. «Pensé que necesitaba tener más material si quería conseguir un

trabajo», recuerda.

Mientras trabajaba como auxiliar en *Comandante en jefe*, empezó a proponer ideas en la sala de guionistas; uno de los privilegios de ese trabajo es que siempre se puede obtener un análisis (rápido) de las ideas. Poco antes de que se cancelase la serie, logró captar la atención de los guionistas con una idea sobre unos misiles perdidos tras un accidente de avión en Pakistán, y con las consecuencias políticas de un enlace gay. Junto a una de las guionistas fijas de la serie, Cynthia Cohen, produjo uno de los episodios.

«Para aquellos que tengan TiVo, recomiendo que descarguen, este jueves a las diez, el revolucionario episodio de *Comandante en jefe*», escribió a sus amigos por email. «Os preguntaréis que por qué va a ser revolucionario. Porque, durante los diez primeros minutos, por primera vez en la historia de la televisión, las palabras "Alex" y "Berger" aparecerán –juntas, ¿eh? – bajo las palabras "escrito por"».

Con su primer episodio producido bajo el brazo, todo empezó a acelerarse para Alex. Después de la cancelación de *Comandante en jefe*, consiguió otro puesto, también de bajo nivel, en este caso con el productor Jonathan Lisco en una nueva serie, *K-Ville*, un drama sobre la Nueva Orleans posKatrina, para la Fox. Pero con su bagaje como guionista y una colección de propuestas cada vez más elaborada, ese empleo se convirtió en una prueba informal; tuvo la oportunidad de impresionar a Lisco, y la aprovechó. Cuando se produjo una vacante en el equipo de guionistas, le dieron el puesto, y consiguió escribir dos capítulos antes de que cancelasen la serie.

Después de *K-Ville*, un amigo común presentó a Alex y a Michael Eisner, que acababa de dejar Disney y estaba desarrollando su primer proyecto como productor independiente, una comedia para la televisión. Alex consiguió la cita porque ya había trabajado en una serie, pero fue su propuesta para *Curb your enthusiasm* lo que convenció a Eisner de que le encargase un piloto para su nueva idea. A Eisner le gustó, y Alex creó con él *Glenn Martin, DDS*, que se emitió durante dos temporadas en el canal Nickelodeon, como programa estrella de la sección Nick at Night.

Cuando *Glenn Martin* empezaba a desinflarse, Alex vendió su piloto a USA Network y le contrataron como guionista de *Covert Affairs*, momento

en el que se encontraba cuando le he presentado.

El capital de Alex

Para entender la evolución de Alex Berger hace falta comprender el capital laboral que la hizo posible. Por ejemplo, el momento en el que Michael Eisner le pidió que le acompañase en la creación de su serie fue muy importante, pero hay que pensar qué necesitó para llegar hasta allí; en ese momento, Alex había sido guionista de otra serie, y tenía escrito un capítulo para una comedia, rehecho una y otra vez. Eso es un capital importante.

Si se retrasa más el reloj y se valora cómo llegó a formar parte de *K-Ville*, de nuevo se encuentra una transacción de capital; uno de sus episodios para otra serie, *Comandante en jefe*, ya había sido emitido. Más capital.

Retrasemos más el reloj, y veamos cómo Alex, un guionista de segunda fila, consiguió que emitiesen un capítulo suyo de *Comandante en jefe*. De nuevo aparece su destreza como escritor, desarrollada gracias a años de corrección obsesiva, durante los que trabajó en tres o cuatro proyectos a la vez, buscando siempre la crítica que le hiciese mejorar. El Alex Berger que llegó a Los Ángeles recién salido de la universidad no disponía de ese capital. Para cuando empezó a trabajar en *Comandante en jefe* ya estaba preparado para su primera gran transacción.

En esta historia, el ascenso de Alex no es el de la pasión sobreponiéndose ante el infortunio; todo es mucho menos dramático. Alex, el antiguo campeón de los debates, sopesó fríamente cuál era el capital que tenía valor en su mercado, y después se lanzó a acumularlo rápidamente, con la misma intensidad que antes había dedicado a la oratoria. Si su historia carece de dinamismo, le sobra repetibilidad. No hay ningún misterio en el modo en el que Alex Berger triunfó en Hollywood; se limitó a comprender el valor –y la dificultad– de ser muy bueno y hacer las cosas muy bien.

El trabajo más deseado
de Silicon Valley

Mike Jackson es el director de Westly Group, una empresa de inversión de capital riesgo en energías alternativas en la famosa Sand Hill Road de Silicon Valley. Decir que su trabajo es deseado es quedarse corto. «Un amigo mío estaba cenando hace poco con el decano de una importante escuela de negocios», me contó. «Durante esa cena, el decano le dijo que todos los graduados querían trabajar como inversores en energías alternativas». El mismo Mike lo ha experimentado en persona; decenas de alumnos de escuelas de negocios le escriben para preguntarle cómo llegó hasta allí. Antes solía responderles, pero ahora, dada la escasez de tiempo, a menudo les ignora. «Todo el mundo quiere tener mi trabajo», explica.

El hecho de que mucha gente ansíe su empleo no es una sorpresa. Las energías limpias están de moda; es una forma de hacer un mundo mejor, admite Mike, «mientras ganas un montón de dinero». En su trabajo ha recorrido el mundo, ha conocido a senadores y ha compartido mucho tiempo con los alcaldes de Sacramento y Los Ángeles. En una de nuestras conversaciones mencionó que David Plouffe, director de campaña de Barack Obama, «se ha pasado por la oficina».

Lo que me interesa de su caso es que, al igual que Alex Berger, no llegó a ese puesto persiguiendo sus sueños. En su lugar, fue acumulando –de forma elaborada y persistente– capital laboral, confiando en que sus valiosas destrezas se convertirían en valiosas oportunidades. A diferencia de Alex, no obstante, Mike comenzó a reunir ese capital antes de saber en qué quería invertirlo. De hecho jamás se había parado a pensar en las tecnologías no contaminantes hasta un par de semanas antes de su primera entrevista.

Cómo Mike Jackson se convirtió en inversor

Mike se licenció en Biología y Geología en Stanford. Tras la carrera decidió quedarse un año más y hacer un master, cuyo director estaba sopesando poner en marcha un gran proyecto de investigación sobre el sector del gas natural en la India, para lo que pidió a Mike que dedicase su tesis a explorar su viabilidad. En octubre de 2005, después de terminar la tesis, el supervisor consideró que el resultado era positivo, por lo que arrancó con el proyecto de investigación. Lógicamente, le pidió a Mike que lo liderase con él, ya que había dedicado el último año a estudiarlo.

Mike, competitivo por naturaleza, se volcó con toda su intensidad en el proyecto, convencido de que, cuanto mejor lo hiciese, más oportunidades tendría en el futuro. «Durante esa época viajé diez veces a la India y cuatro o cinco a China, además de algunas visitas a Europa», recuerda. «Me reuní con los responsables de los mayores proveedores de energía, y aprendí el funcionamiento *real* de ese mercado global». Cuando el proyecto concluyó en 2007, Mike y su profesor organizaron un gran congreso internacional para presentar y debatir sus conclusiones, al que asistieron investigadores y mandatarios de todo el mundo.

Una vez finalizado, Mike tuvo que decidir cuál sería su siguiente paso. De las muchas destrezas adquiridas hasta entonces, una de ellas era una «comprensión extensa» del funcionamiento del mercado internacional de las emisiones de dióxido de carbono. Como parte de su aprendizaje, descubrió la existencia en Estados Unidos de un mercado de valores poco conocido, el de los créditos de energías renovables. «Casi nadie lo entiende; es un mercado muy fracturado, con una asimetría enorme de información», apunta. Siendo uno de los pocos conocedores de ese sector, decidió emprender un negocio, Village Green. La idea era sencilla: alguien le pagaba, con ese dinero realizaba transacciones complejas, que solo entienden él y un reducido grupo de analistas de la regulación energética, y después entregaba a su cliente un certificado de que había adquirido suficientes bonos para ser considerado no contaminante.

Mike dirigió este negocio durante dos años, junto con un colega de Stanford y un grupo de socios variable, desde su sede, alquilada, en San Francisco, no muy lejos de su domicilio. Aunque la empresa no tuvo problemas para subsistir, tampoco fue un gran éxito, por lo que en 2009, cuando la economía empezaba a resentirse, Mike y su socio decidieron cerrarla, en lugar de asentarse y tratar de capear el temporal.

«Decidimos tener un trabajo de verdad», resume, refiriéndose a lo que ocurrió a continuación. Así se desarrolló el proceso: la novia de un cómico, amigo suyo, había participado en una entrevista de trabajo para una empresa de capital riesgo. No quiso el empleo, pero recomendó que entrevistasen a Mike. «Pensó que podía encajar bien allí, dada mi experiencia empresarial», pero él mismo sabía que una compañía dedicada a la tecnología no era su sitio. «No tengo ni idea de cómo descubrir el siguiente Facebook», me dijo, «pero sí que puedo decirte si una empresa de energía solar va a ser rentable». No obstante, se imaginó que, teniendo en cuenta que nunca había hecho una entrevista de trabajo, la experiencia podría venirle bien.

«La entrevista fue muy amena, porque los dos nos dimos cuenta enseguida de que no me iban a dar el trabajo, pero conectamos a nivel personal», recuerda. En un momento de la conversación, el inversor tuvo una idea. «Sabes, creo que podrías hacerlo bien trabajando para un fondo de inversión en tecnología verde que está empezando. ¿Quieres que te presente a un amigo?».

En el verano de 2009 Mike comenzó su período de prueba en Westly Group, en octubre le contrataron de forma indefinida como analista, y poco después le ascendieron a socio. Dos años más tarde se convirtió en su director. «Cuando me preguntan que cómo conseguí el trabajo», bromea, «les digo que haciéndome amigo de un cómico».

Mike Jackson adoptó la perspectiva del artesano para dedicarse a lo que se le daba bien, garantizándose así que de cada experiencia extraía todo el capital laboral posible. Jamás elaboró un plan de carrera, pero después de cada trabajo levantó la cabeza para sondear si había alguien interesado en su recién adquirido capital, saltando sobre la oportunidad que le parecía más prometedora.

Se podría argumentar que la suerte jugó un papel importante en su trayectoria. Fue afortunado, por ejemplo, al conseguir el contacto del inversor y, después, al sintonizar en lo personal con él. Pero esa clase de golpes de fortuna son habituales. Lo que importa de verdad es que, una vez atravesado el umbral de la puerta, su capital laboral se puso a trabajar para llevarle hasta una oferta de trabajo increíble.

Si se pasa un tiempo con Mike, enseguida se descubre lo serio que es con lo que hace bien. Es cierto que ahora le encanta su trabajo, pero también le gusta señalar cómo lo lleva a cabo. Tal y como veremos en el siguiente capítulo, Mike registra –literalmente– lo que hace cada hora del día en una hoja de cálculo, en bloques de un cuarto de hora, buscando así centrar su atención en lo que realmente importa. «Es fácil venir y pasarte todo el día con el email», advierte. En la hoja de cálculo de ejemplo que me envió, contestar al correo solo le llevaba 90 minutos. El día anterior a nuestra conversación fue la mitad de ese tiempo. Eso es tomarse en serio lo que uno hace bien de verdad.

Al final, su enfoque en ser muy competente en algo, y no en la vocación, acabó saliéndole rentable. Tiene un trabajo increíble, que a su vez le exigió una enorme cantidad de capital laboral a cambio.

Capítulo 7
CONVERTIRSE EN UN ARTESANO

En el que expongo la práctica consciente, la estrategia clave para acumular capital laboral, y muestro la forma de integrarla en el trabajo diario.

¿Por qué Jordan Tice toca la guitarra mejor que yo?

Tanto Jordan Tice como yo empezamos a tocar la guitarra a los doce años. Después de que me regalasen una, formé un grupo y, unos meses después, dimos nuestro primer «concierto», una interpretación a ritmo lento del *All Apologies* de Nirvana, frente a la amable audiencia del concurso de talentos del colegio Tollgate. Después de eso me lo tomé más en serio, y asistí a clases particulares mientras estaba en el instituto. Tocaba todos los días, desde solos de blues hasta canciones de Jimi Hendrix, durante horas. Mi grupo, con el discutible nombre de Rocking Chair[*], daba una decena de conciertos al año; festivales, fiestas, concursos… en realidad, cualquier evento en el que nos dejasen montar los instrumentos. En una ocasión dimos un concierto en un cementerio, frente a un aparcamiento. La madre del batería lo grabó en video, y, al girar la cámara desde el escenario entre las lápidas, puede verse cómo el público consistía en no más de una decena de personas en sillas plegables. Todavía hoy le divierte poner esa cinta.

Para cuando terminé el instituto ya tenía un repertorio con un centenar de canciones, desde Green Day hasta Pink Floyd. En otras palabras, había alcanzado el nivel propio de alguien que toque un instrumento en serio durante unos seis años. Pero esto es lo que me impresiona; comparada con la destreza de Jordan Tice a esa misma edad, la mía era mediocre.

Jordan cogió la guitarra en la misma etapa de su vida que yo. Pero, para cuando terminó el instituto, ya había ido de gira por varios estados con un grupo de country profesional y había firmado su primer contrato con una discográfica. Cuando yo estaba en el instituto, el grupo acústico Nickel Creek era considerado, por los sibaritas musicales de mi clase, una especie de Dave Matthews para gente enrollada. Cuando Jordan estaba en el instituto, tocaba habitualmente con el bajo de ese grupo, Mark Schatz. La cuestión que sobrevuela esta comparación es por qué, a pesar de que los dos nos dedicamos a aprender durante los mismos años, yo terminé como un aficionado de instituto más y Jordan se convirtió en una estrella.

Cuando visité a Jordan, no tardé demasiado en encontrar la respuesta. La

diferencia de destreza a los 18 años no tenía tanto que ver con el número de horas que habíamos practicado cada uno –aunque en total seguramente él sumase más, no estábamos tan lejos–, sino con lo que hicimos durante esas horas. Uno de mis recuerdos más vivos de Rocking Chair, por ejemplo, es mi incomodidad cuando me tocaba interpretar algo que no conocía bien. Existe una especie de constricción mental que te acompaña durante una canción que no se ha integrado en tu memoria muscular, y yo detestaba esa sensación. Me aprendía las canciones nuevas a regañadientes, pero una vez conseguido que fuesen fáciles las atacaba fieramente. Cuando el guitarrista sugería que probásemos algo nuevo en los ensayos, me solía enfadar. A él le encantaba echar un vistazo a la partitura y lanzarse. A mí, no. Incluso siendo adolescente ya me di cuenta de que esa incomodidad mía era una desventaja en el mundo del espectáculo.

Hay que comparar esta experiencia con la de Jordan. Su primer profesor fue un amigo de la iglesia a la que iban sus padres. Según recuerda, dedicaban las clases a sacar los acordes de la guitarra de los discos de Allman Brothers. «Así que él escribía los acordes y luego tú los memorizabas», le pregunté. «No, los sacábamos de oído», me respondió. Para la versión del instituto de mi yo, la idea de aprenderme complicadas melodías de oído habría estado mucho más allá de mi umbral de esfuerzo mental y paciencia. Pero Jordan acabó disfrutándolo. Durante la entrevista, una década después de sus años de instituto, Jordan cogió la guitarra en un momento dado y rasgueó el solo de «Jessica», que seguía recordando. «Una gran melodía», dijo.

Sus primeras lecciones no solo le obligaron a ir más allá de su zona de confort, sino que también le proporcionaron una crítica inmediata a lo que estaba haciendo. El profesor siempre estaba allí, me contó, «para levantarse y enseñarme si me cargaba una canción».

Viendo su ritmo actual de ensayo, esas características –el esfuerzo y la crítica– siguen siendo fundamentales. Para alcanzar la velocidad que el estilo de su nueva canción exige, sigue ajustando el ritmo un poco más rápido de aquel en el que se siente cómodo. Cuando se equivoca en una nota, para de inmediato y empieza de nuevo, ejerciendo la autocrítica. Mientras ensaya, el

esfuerzo en su rostro y la forma entrecortada de respirar son incómodos incluso para el espectador, así que no quiero imaginarme cómo tienen que ser para él. Pero a Jordan le hace feliz ensayar así durante horas y horas.

Así se explica, por tanto, que Jordan me haya dejado muy atrás. Yo tocaba. Él ensayaba. El músico de estudio de Nashville, Mark Casstevens, suscribe esta dedicación constante a forzar las destrezas. Cuando hablé con él, por ejemplo, estaba en medio de un lento proceso para acelerar el ritmo en «una canción complicada en si bemol, con gran cantidad de acordes y un contrapunto muy molesto». Incluso alguien con su nivel de experiencia y reconocimiento (literal: la Academia de la Música Country le había designado poco antes como el mejor instrumentista del año) no puede dejar de «ir al sótano a ensayar». «He desarrollado la memoria muscular por el camino difícil, la repetición», me dijo, recordándome las largas y exigentes sesiones de Jordan. «Cuanto más duro es el trabajo, más relajado toco, y mejor suena».

Estos comentarios no se restringen, por supuesto, a la práctica de la música. La idea central de este capítulo es que **la diferencia de estrategia que distingue al guitarrista normal, como yo, de las estrellas como Tice y Casstevens no ocurre solo con la música**. Esa dedicación a mejorar las destrezas y a recibir una crítica inmediata supone la base de un principio más universal, que –cada vez estoy más convencido– es la clave para adquirir con éxito capital laboral en casi cualquier área.

Cómo convertirse en un maestro

Si se quiere comprender la mecánica por la que la gente se vuelve muy buena en algo, el ajedrez es un gran punto de partida. En primer lugar, la definición de habilidad está muy clara: el lugar que ocupas en la clasificación. Aunque existen distintas modalidades de ranking, la más habitual es la del sistema Elo que utiliza la Federación Mundial de Ajedrez. En este sistema, cada jugador recibe una serie de puntos, empezando desde cero, que se van incrementando según mejora. Resulta difícil de calcular, pero refleja de forma bastante aproximada los resultados de los torneos oficiales. Si un jugador obtiene un resultado por encima de lo esperado, sube y, si lo hace peor, baja. Un aficionado medio que juegue los típicos campeonatos de fin de semana, tendrá una puntuación de tres dígitos. Bobby Fischer llegó a los 2.785. En 1990, Garry Kasparov fue el primer jugador en alcanzar los 2.800, y la mayor puntuación de todos los tiempos fue de 2.851, también de Kasparov.

La otra razón por la que el ajedrez es un buen caso de estudio es que es verdaderamente difícil. Para vencer a Kasparov en 1997, por ejemplo, el superordenador de IBM Deep Blue tuvo que analizar 200 millones de jugadas por segundo, y para ejecutar una apertura digna accedió a una base de datos de más de 700.000 partidas de los grandes maestros. Dada la dificultad del ajedrez, cabe suponer que las estrategias para hacerlo bien son muy claras, y por lo tanto más sencillas de identificar.

Estas características explican por qué los científicos empezaron a estudiar a los ajedrecistas ya en los años 20, cuando tres psicólogos alemanes trataron de determinar si los grandes maestros tenían una memoria fuera de lo común[1]. (Es interesante saber que la respuesta fue que no: aunque los grandes maestros son enormemente eficientes a la hora de registrar jugadas de ajedrez de memoria, su capacidad para recordar en general es parecida a la media). Uno de los estudios más relevantes para nuestros fines es más reciente. En 2005 un equipo de investigación liderado por Neil Charness, un psicólogo de la Universidad de Florida, publicó las conclusiones de un

estudio, que analizó la práctica de aficionados al ajedrez durante 10 años[2]. Durante los años 90 algunos investigadores del equipo habían ido poniendo anuncios en prensa y repartiendo octavillas entre los participantes de torneos de ajedrez, invitando a los que aparecían en las clasificaciones a formar parte del estudio. Al final reclutaron a unos 400 de todo el mundo, con la intención de descubrir por qué unos eran mejores que otros. Se entregó a cada uno un cuestionario en el que se les preguntaba detalladamente cómo había sido su aprendizaje. En esencia lo que se trataba de conseguir era que recreasen su progresión: ¿a qué edad habían empezado? ¿Qué tipo de entrenamiento habían seguido cada año? ¿En cuántos torneos habían participado? ¿Tenían entrenador? ¿Durante cuántas horas?…

Algunos estudios previos habían establecido que eran necesarios, al menos, 10 años para convertirse en un gran maestro. (Como le gusta señalar al psicólogo K. Anders Ericsson, incluso niños prodigio como Bobby Fisher cumplieron los diez años de práctica antes de alcanzar el reconocimiento internacional; en su caso, la única diferencia es que empezó antes que la mayoría). Es la «regla de los 10 años», llamada a veces «regla de las 10.000 horas», conocida en los círculos científicos desde los años 70. Ha sido popularizada recientemente por el libro *Fuera de serie*, publicado por Malcolm Gladwell[3] en 2008 con gran éxito, y que la resume así:

Regla de las 10.000 horas

> *La idea de que la excelencia en la ejecución de tareas complejas requiere un nivel crítico de práctica mínimo emerge una y otra vez en los estudios de los expertos. De hecho, los investigadores han determinado la que creen que es la cifra mágica para la verdadera maestría:* **diez mil horas** [la negrita es mía].

En *Fuera de serie*, Gladwell enunció esta regla como prueba de que los

grandes logros no se deben al talento natural, sino a saber estar en el momento adecuado en el lugar adecuado para poder acumular toda esa práctica. ¿Bill Gates? Resulta que fue uno de los alumnos de los primeros institutos que contaron con ordenadores, y que permitieron a los alumnos acceder sin supervisión, convirtiéndole en uno de los primeros de su generación en acumular tantas horas de práctica. ¿Mozart? Su padre era un fanático del ensayo. Para cuando empezó a recorrer Europa como un niño prodigio, ya se había ejercitado durante casi el doble de horas que otros músicos contemporáneos de edad similar.

No obstante, lo que me interesa del estudio de Charness es que va más allá de la regla de las 10.000 horas, investigando no solo *cuánto* se practica algo, sino también *qué tipo de entrenamiento* se lleva a cabo; estudiaron más en detalle a algunos jugadores que habían dedicado más o menos el mismo número de horas –unas 10.000– al ajedrez. Algunos de ellos llegaron a ser grandes maestros, mientras que otros se quedaron en un nivel intermedio. Ambos grupos habían dedicado las mismas horas, por lo que la diferencia debía de depender de la forma en la que emplearon ese tiempo. Lo que buscaba Charness eran esas diferencias.

En 1990 la cuestión tenía importancia, porque el mundo del ajedrez se interrogaba acerca de cuáles eran las estrategias adecuadas para jugar mejor. Uno de los bandos opinaba que *participar en torneos* era crucial, ya que obligaba a practicar con un límite de tiempo y a combatir las distracciones. El otro, por su parte, enfatizaba el *estudio detallado*, acumulando libros y acudiendo a profesores que pudiesen identificar y eliminar los puntos débiles. Cuando los entrevistó, los participantes del estudio de Charness estaban convencidos de que participar en los torneos era la estrategia adecuada. Más tarde se demostró que se equivocaban. Las horas dedicadas a estudiar a fondo el juego no era solo el factor más importante para predecir la destreza en el ajedrez, sino que superaba al resto de factores. Los investigadores descubrieron que los jugadores que acabaron siendo grandes maestros dedicaban *cinco veces más horas* a estudiar que los que se quedaron en el nivel intermedio. Los grandes maestros, de media, dedicaron unas 5.000 horas de sus 10.000 al estudio. Los jugadores intermedios, por el contrario,

asignaron a esta tarea solo unas 1.000 horas.

Si se analiza más de cerca, la importancia del estudio intenso resulta evidente. Gracias a él, concluye Charness, «pueden elegirse o adaptarse deliberadamente para que los ejercicios que hay que resolver estén a un nivel de dificultad apropiado». Esto contrasta con la participación en torneos, en los que es posible enfrentarse a un rival que es o bien fehacientemente peor, o bien mejor que uno mismo, y en ambas situaciones «la progresión en la destreza es muy probable que sea mínima». Es más, con el estudio a fondo la retroalimentación es inmediata, sea mirando la respuesta al problema planteado en el libro o –algo más habitual en los jugadores profesionales– recibiendo los comentarios de un entrenador experimentado. El genio del ajedrez noruego Magnus Carlsen, por ejemplo, pagó a Garry Kasparov más de 700.000 dólares anuales para pulir su juego, muy intuitivo de por sí.

Es llamativo cómo el ajedrez viene al caso del anterior comentario sobre la práctica con la guitarra. El «estudio serio» al que se dedican los jugadores estrella suena parecido al enfoque musical de Jordan Tice. En ambos casos, se centran en las actividades más difíciles, elegidas minuciosamente para fortalecer las destrezas que más falta les hacen, y recibiendo retroalimentación al instante. Al mismo tiempo, participar en torneos de ajedrez es muy similar a mi propio enfoque de la guitarra; divertido y emocionante, pero sin que suponga necesariamente una mejora. Dediqué muchas horas a tocar canciones que conocía, incluidas largas actuaciones sobre el escenario. Como los jugadores medios en el estudio de Charness, dejaba que ese trabajo satisfactorio pero ineficaz se prolongase, mientras Jordan, durante esos mismos años, se esforzaba arduamente por estudiar a fondo, lo que acabaría haciendo de él alguien excepcional.

A principios de 1990 Anders Ericsson, colega de Neil Charness en la Universidad Estatal de Florida, acuñó el término «entrenamiento deliberado» para referirse a este tipo de estudio a fondo, definiéndolo formalmente como una «actividad dedicada, normalmente a través de un profesor, al objetivo único de mejorar en concreto aspectos determinados de la actividad de un individuo»[4]. Como han demostrado desde entonces centenares de estudios, el entrenamiento deliberado es la clave para la excelencia en un amplio

abanico de órbitas, entre las que se encuentran el ajedrez, la medicina, la auditoría, la programación informática, el bridge, la física, el deporte, la mecanografía, los malabares, el baile y la música[5]. Para entender el origen del talento de los deportistas profesionales, basta con mirar su historial de entrenamientos; casi sin excepción, todos ellos han puesto a prueba sistemáticamente su destreza, con la orientación de entrenadores con experiencia, desde que eran pequeños. Si se pregunta, por ejemplo, a Malcolm Gladwell acerca de su habilidad para la escritura, citará el entrenamiento deliberado. En *Outliers* señala que se pasó diez años puliendo su estilo en el *Washington Post*, antes de recalar en el *New Yorker* y comenzar a escribir su famoso libro *La clave del éxito.*

«Cuando un experto exhibe su enorme habilidad en público, su conducta parece tan innata que cabe la tentación de atribuirla a un talento especial», apunta Ericsson. «Sin embargo, cuando los científicos tratan de cuantificar ese supuesto talento innato… no encuentran ninguna destreza sobresaliente»[6]. En otros términos, dejando de parte algunos casos marginales –como la altura en los jugadores de baloncesto, o la corpulencia en un futbolista–, los científicos no han sido capaces de hallar evidencias de que las habilidades naturales expliquen el éxito de los expertos. Lo que determina la excelencia es la acumulación de práctica deliberada, una y otra vez.

Lo que más me ha sorprendido siempre del entrenamiento deliberado es que no es evidente. Fuera del ajedrez, la música y el deporte profesional, que se desarrollan en estructuras competitivas claras y con regímenes específicos de entrenamiento, casi no existen ámbitos que requieran, ni siquiera de lejos, esta clase de entrenamiento de las destrezas. Como explica Ericsson, «la mayoría de los profesionales… modifican su conducta y mejoran durante un tiempo limitado, hasta alcanzar un punto aceptable, más allá del cual la mejoría subsiguiente no parece predecible. El número de años de práctica tampoco predice adecuadamente el nivel que se alcanzará». Dicho de otra forma, **si te limitas a sentarte y trabajar duro, pronto alcanzarás un nivel de destreza que no serás capaz de superar**. Esto es lo que me ocurrió a mí

con la guitarra, a los jugadores de ajedrez que se limitan a participar en torneos y a la mayoría de los trabajadores cualificados que se limitan a cumplir sus horas; todos acabamos estancados.

Al leer por primera vez los estudios de Ericsson y Charness, este descubrimiento me sorprendió, porque venía a decir que en la mayoría de los trabajos –todos aquellos que no tienen una filosofía de mejora clara– se produce un estancamiento. Esto genera unas implicaciones muy interesantes. Demos por hecho que eres un trabajador del sector servicios, en el que no existe una forma de mejorar claramente definida. Si pudieses descubrir cómo integrar el entrenamiento deliberado en tu día a día, tendrías la posibilidad de destacar por encima de todos los demás trabajadores, porque sería bastante probable que fueses el único en dedicarte a mejorar sistemáticamente. En resumen, *el entrenamiento deliberado es la clave para llegar rápidamente a hacerlo tan bien que no puedan ignorarte*.

Por lo tanto, para adoptar con éxito la perspectiva del artesano debemos encarar nuestro trabajo del mismo modo en el que lo hace Jordan con la guitarra o Garry Kasparov con el ajedrez; dedicándonos al entrenamiento deliberado. El resto de este capítulo se dedica a explicar cómo, y en la siguiente sección mostraré que no soy el primero en decir esto. Volviendo a los casos de Alex Berger y Mike Jackson, veremos cómo la práctica deliberada aparece en el centro de su búsqueda del trabajo soñado.

A Alex Berger le encanta que le critiquen,
y Mike Jackson no mira el correo

Veamos el ascenso de Alex Berger, que en dos años pasó de ser un auxiliar a codirigir una serie de difusión nacional. Según él, para llegar a escribir con una «calidad de televisión de pago», pueden hacer falta desde un par de años, como mínimo, hasta incluso 25. El motivo por el que él mismo se situó en el carril rápido fue por su obsesión, fruto de su mentalidad de orador, por la mejora. «Tengo un ansia infinita por mejorar», afirmó. «Es como un deporte, hay que estudiar y hay que entrenar». Alex reconoce que, a pesar de ser ya un escritor asentado, aún lee libros sobre el oficio, buscando áreas de mejora. «Es un proceso de aprendizaje continuo».

Otra cosa que descubrí sobre Alex es que ese aprendizaje no se hace en solitario. «Necesitas la crítica constante de otros escritores y profesionales», me contó. Durante su trayectoria, Alex siempre buscó aquellos proyectos en los que se viese obligado a mostrar su trabajo a otros. Mientras era adjunto en la NBC, por ejemplo, estaba escribiendo dos pilotos: uno para la VH1 y otro con el productor que había conocido en el *National Lampoon*. En ambos casos había gente esperando para ver lo que había escrito, y no había posibilidad de evitar que lo analizasen y diseccionasen. Por citar otro ejemplo, su proyecto para *Curb your enthusiasm*, que le ayudó a encontrar un empleo junto a Michael Eisner, recibió un escrutinio constante de sus colegas, a petición propia. «Al mirarlo en retrospectiva me siento humillado por haberlo enseñado», rememora. Pero fue necesario hacerlo para mejorar. «Espero poder volver la vista atrás dentro de 10 años y decir lo mismo sobre lo que estoy escribiendo ahora».

En el caso de Alex se descubren exactamente las características de la práctica deliberada enunciadas por Anders Ericsson; afinó su destreza embarcándose en proyectos que le sacaron de su zona de confort, y no de uno en uno, sino –con frecuencia– en tres o cuatro al mismo tiempo, frente a un equipo de guionistas, ¡mientras desempeñaba un trabajo a jornada completa! En aquella época buscó sin cesar la crítica *para todo*, aunque ahora, mirando al pasado, sienta vergüenza por la poca calidad de su producción. Práctica

deliberada de manual. Y funciona; es lo que le permitió a Alex acumular capital laboral en un mercado en el que el que triunfa se lleva todo, y que no suele favorecer la falta de experiencia.

Esta misma devoción a la práctica deliberada se encuentra en el caso de Mike Jackson; cada hito en su trayectoria hasta convertirse en un inversor de capital riesgo le empujó más allá de sus cualificaciones, arrastrándole hacia el éxito. Se enfrentó a un doctorado ambicioso, que le llevó a liderar un proyecto de investigación internacional aún más ambicioso. Desde ese proyecto aterrizó en el mundo de las start-ups, en el que, sin inversión externa, su capacidad para sobrevivir dependía de su habilidad para resolver los problemas con rapidez.

En cada tramo de su recorrido, Mike no solo puso a prueba su destreza, sino que recibió críticas muy directas. El proyecto que lideró, en el ámbito de la investigación internacional, estaba enfocado a la revisión exhaustiva por otros investigadores, epítome de la crítica despiadada. Al poner en marcha su empresa emergente, esa revisión se tradujo en la cantidad de dinero que entraba por la puerta. Si su gestión hubiese sido deficiente, se habría producido un hecho incontestable: la crítica habría llegado en forma de quiebra.

En su puesto actual como inversor, Mike conserva esa preocupación por mejorar sus destrezas, buscando la crítica. La herramienta para hacerlo es una hoja de cálculo, que emplea para analizar cómo utiliza cada hora de cada día. «Al comenzar cada semana planifico cuánto tiempo quiero dedicar a cada actividad», me explicó. «Y luego lo voy comprobando, para saber si estoy cumpliendo mi objetivo». En la hoja de ejemplo que me envió, las actividades aparecen en dos categorías: *difícil de cambiar* (por ejemplo, las reuniones semanales que no puede posponer) e *intercambiable* (por ejemplo, actividades autónomas bajo su control). Esta es la cantidad de tiempo que dedica a cada una:

Distribución horaria, Mike Jackson

Obligaciones difíciles de cambiar	
Actividad	*Horas previstas semana*
E-mail	7,5
Comida/Pausas/Otras	4
Planificación/Organización	1,5
Reuniones socios/Administración	4
Reunión semanal inversiones	1

Intercambiable	
Actividad	*Horas previstas semana*
Corrección presentaciones inversores	3
Procesos de inversiones	12
Estudio proyectos en marcha	3
Estudio propuestas inversión	3
Reuniones nuevos clientes/inversores	1
Trabajo con negocios en cartera	2
Networking/Desarrollo profesional	3

El objetivo de Mike con esa hoja de cálculo es conseguir ser más consciente de cómo emplea cada jornada laboral. «Lo fácil es llegar a la oficina por la mañana y pasarse todo el día respondiendo al correo», comenta. «Pero no es la mejor estrategia para aprovechar el tiempo», mientras reconoce que hoy por hoy «no dedica mucho tiempo a los emails». Durante el largo tiempo que empleé en redactar su perfil, cuando le enviaba un correo electrónico para organizarnos, la respuesta podía tardar bastante en llegar, así que acabé por descubrir que era mejor llamarle mientras conducía hacia su oficina en Palo Alto. Visto en perspectiva, desde luego, esto era más coherente con su enfoque. Dedicar horas todos los días a descartar mensajes de remitentes poco importantes, como yo mismo o como algunos estudiantes buscando consejo, entre otras trivialidades, habría entorpecido su habilidad para generar dinero y descubrir buenas inversiones, que es el trabajo por el que se le juzga. ¿Puede haber ofendido a alguien por no estar disponible? Seguramente, pero si tomamos como ejemplo lo que me ocurrió a mí, que me vi obligado a llamarle mientras estaba en el coche, se descubre que los asuntos importantes acaban llegándole, pero siempre dentro de su esquema.

Al estudiar la hoja de cálculo de Mike puede verse cómo limita el número de horas que dedica a aquellas actividades que son ineludibles pero que no le suponen ninguna mejora en su trabajo (18 horas). En contraste, pasa casi toda la semana centrado en lo importante: obtener fondos, analizar posibles inversiones y orientar a las empresas en las que ya ha invertido (27 horas). Sin un control riguroso, la proporción sería muy distinta.

Es un ejemplo perfecto de entrenamiento deliberado en el trabajo. «Prefiero dedicar tiempo a lo importante, en lugar de lo inmediato», explica Mike. Al terminar cada semana, imprime los datos para ver si ha cumplido sus objetivos, y fijar los de la semana siguiente. El hecho de que le hayan ascendido tres veces en tres años muestra la efectividad de su entrenamiento.

Los cinco hábitos del artesano

Los casos de Alex Berger y Mike Jackson son un buen ejemplo de práctica deliberada en el trabajo. Aun así, puede que sea difícil descubrir cómo aplicar esta estrategia en el día a día. Viendo esta realidad, he estudiado lo que se ha publicado sobre esta técnica y sobre otros ejemplos de artesanos como Alex y Mike, para desarrollar los pasos que permiten aplicarla con éxito. Esta sección me servirá para detallarlos. No existe una fórmula mágica, pero el entrenamiento deliberado es un proceso principalmente técnico, y espero que algo tan concreto sirva para ponerse en marcha.

Paso 1: Definir en qué mercado de capital estás

Para ser más claro, explicaré algunos términos. A la hora de acumular capital laboral en un sector, hay que tener en cuenta que ese capital se genera en un **mercado** laboral específico. Existen dos tipos de mercado: el de *un solo ganador* y el de *subasta*. En los mercados de un solo ganador solo existe un tipo de capital laboral y muchas personas compitiendo por conseguirlo. La escritura para televisión es de este tipo, porque lo único que importa es la destreza a la hora de escribir buenos guiones; el único capital laboral que importa es la calidad de lo que se escribe.

El mercado de subasta, por el contrario, está menos estructurado. En él existen varias clases de capital laboral, y cada persona puede generar su propia cartera. Las energías renovables son un mercado de subasta; el capital de Mike Jackson, por ejemplo, incluye su conocimiento del sector energético y del emprendimiento, pero también aparecen otras habilidades destacadas que pueden facilitar la entrada en una empresa de ese sector.

Teniendo esto en cuenta, la primera tarea para poner en marcha la estrategia del entrenamiento deliberado consiste en averiguar en qué tipo de mercado se está compitiendo. La respuesta podría parecer evidente, pero sorprende la facilidad con la que la gente se equivoca. De hecho creo que así es como puede interpretarse la primera fase del caso de Alex. Al llegar a Los

Ángeles se comportó como si la industria del entretenimiento fuese un mercado de subasta. Al empezar a trabajar como editor web para el *National Lampoon* se definió como un escritor cómico para universitarios. También grabó un piloto para un programa de bajo presupuesto en esa misma empresa: son iniciativas que tendrían sentido en un mercado de subasta, en el que es importante que el capital laboral esté diversificado. Pero la industria del espectáculo no es un mercado de subasta, sino de un solo ganador. Para labrarse una carrera en la escritura para televisión, como descubrió Alex, importa una sola cosa: la calidad de los guiones. Tardó un año en darse cuenta de su error, pero después de hacerlo dejó el *Lampoon* para trabajar como adjunto a un ejecutivo de televisión, consiguiendo comprender mejor la única clase de capital que iba a necesitar. A partir de ese momento empezó a avanzar en su carrera.

Es muy frecuente confundir los mercados de un solo ganador con los de subasta, tal y como he visto que ocurre en mi propio campo, el de los blogueros. Este es un correo típico, de los muchos que me escriben buscando algún consejo para incrementar la audiencia:

> *Llevo un mes publicando y tengo unas tres mil visitas, pero la tasa de usuarios que entran y salen de inmediato es muy alta, sobre todo los que vienen de Digg y Reddit [dos agregadores de noticias], que pueden llegar al 90%. ¿Qué crees que tendría que hacer para que esos usuarios estén más tiempo en mi blog?*

Este bloguero entiende su mercado como si fuese de subasta. Según su concepción, existen varias clases de capital relevantes para un blog: el formato, la frecuencia de publicación, la posición en buscadores, la facilidad para encontrarlo en redes sociales (este bloguero en concreto dedicaba gran parte de su tiempo a enviar las entradas a todas las redes sociales posibles)… Viendo el mundo desde las estadísticas, confiaba en que una combinación adecuada de capital acabaría haciendo cuadrar las cifras, generándole ingresos. El problema, en cambio, es que los blogs de consultoría –como el

suyo– no son un mercado de subasta, sino de ganador único. El capital que importa es aquel que hace que al lector le gusten los posts.

Algunos de los blogs más destacados de ese sector tienen un diseño tosco, pero todos cumplen el objetivo básico: inspiran a sus lectores. Una vez entendido el mercado en el que se mueve un blog, se deja de calcular la tasa de rebote y se empieza a pensar en escribir sobre lo que importa de verdad a los lectores, que es el punto en el que habría que concentrar las energías para tener éxito.

Por su parte, Mike Jackson identificó correctamente el mercado en el que se encontraba. No sabía bien lo que quería, pero estaba seguro de que tenía que ver con el medio ambiente, por lo que se dedicó a acumular capital significativo en ese ámbito, en general.

Paso 2: Identificar el tipo de capital

Una vez identificado el mercado, hay que definir el tipo específico de capital que se intenta acumular. Si es un mercado de un solo ganador, la pregunta es retórica: por definición, solo hay una clase. Si es un mercado de subasta, por el contrario, hay flexibilidad. Una modalidad de ensayo y error consiste en buscar *puertas abiertas;* oportunidades que ya existen para acumular capital. En el caso de Mike, después de licenciarse decidió trabajar con un profesor de Stanford en una investigación sobre política medioambiental. Esta determinación le permitió adquirir un tipo de capital clave: el conocimiento detallado del mercado internacional de la energía. No obstante hay que tener en cuenta que, si se le presentó esa oportunidad, fue porque ya estaba estudiando en Stanford, lo que hizo que le resultase relativamente sencillo asumir su nuevo papel. Para alguien de fuera de Stanford habría sido mucho menos probable recibir la oferta de encargarse de un proyecto de tanta envergadura.

La ventaja de las puertas abiertas es que permiten avanzar más rápido, en cuanto a la adquisición de capital laboral, que si se empieza de cero. Puede servir pensar en la adquisición de destrezas como en un tren de mercancías: para arrancar se requiere un gran esfuerzo, pero una vez en marcha es sencillo

cambiar de ruta. En otras palabras, cuesta mucho empezar de cero en un ámbito nuevo. Si Mike hubiese decidido abandonar Stanford para trabajar en una fundación para el desarrollo sostenible, habría entrado desde el nivel más bajo, sin ninguna ventaja. Al hacer valer su educación en Stanford con un profesor de esa misma universidad adquirió capital laboral de una forma mucho más rápida.

Paso 3: Definir qué es «bueno»

Llegado a este punto, una vez identificadas las destrezas que se quieren adquirir, se puede buscar una orientación investigando sobre el entrenamiento deliberado. Lo primero que afirma la literatura en este campo es que hace falta tener metas claras. Si no sabes hacia dónde vas, es difícil que emprendas acciones eficaces. Geoff Colvin, redactor de *Fortune* y autor de un libro sobre el entrenamiento deliberado[7], lo expresó así en un artículo en su medio: «[El entrenamiento deliberado] exige buenas metas»[8].

Al preguntar a un músico como Jordan Tice, por ejemplo, no cabe la ambigüedad acerca de lo que significa «ser bueno» y «hacerlo bien» para él. Siempre hay una técnica nueva y más complicada que dominar. Para Alex Berger, la definición de «bueno» también está clara; que sus guiones se empezasen a tomar en serio. Por dar un ejemplo concreto, uno de los proyectos en los que estaba trabajando mientras ejercía de asistente era un capítulo de una serie, con el fin de remitirlo a las agencias de representantes. En su caso, al comienzo de su carrera por la adquisición de capital laboral, «bueno» significaba tener un guión que le hiciese merecer un representante. No cabía la ambigüedad acerca del significado del éxito para él.

Paso 4: Estirar y destruir

Volviendo a Geoff Colvin, en el artículo citado lanza esta advertencia sobre el entrenamiento:

Hacer aquello que conocemos bien es entretenido, pero también es exactamente lo opuesto a lo que exige el entrenamiento deliberado… El entrenamiento deliberado es, sobre todo, un esfuerzo de concentración y enfoque. Eso es lo que hace que sea «deliberado», algo bien distinto a la práctica descuidada de escalas o a los raquetazos a los que se dedica casi todo el mundo.

Si te pones a ello y haces lo que te dicen, como afirmaba Anders Ericsson en este mismo capítulo, llegarás a un «nivel aceptable» antes de estancarte. La parte positiva del entrenamiento es que logrará que dejes atrás ese estancamiento y entres en un territorio en el que apenas tendrás competencia. La negativa es el motivo por el que tan pocas personas lo consiguen; esa característica de la que advertía Colvin: *El entrenamiento deliberado es con frecuencia lo contrario del entretenimiento.*

Me gusta emplear el término «estirar» para describir la sensación que produce el entrenamiento, porque coincide con mi experiencia. Al aprender una nueva técnica matemática –un caso clásico de entrenamiento deliberado–, la incómoda sensación mental se asemeja mucho a una molestia física, como si las neuronas se estuviesen reformando físicamente en una nueva configuración. Tal y como reconocerá cualquier matemático, este estiramiento supone una gran diferencia con respecto a la aplicación de una técnica que ya se domina, algo que puede ser bastante placentero. Pero este estiramiento, como también admitirá cualquier matemático, es también la condición indispensable para mejorar.

Esto mismo es lo que se debería experimentar al buscar «ser bueno» y «hacerlo bien». Si no te sientes incómodo, probablemente estás estancado en un «nivel aceptable».

Dejar de lado lo cómodo, no obstante, es solo una parte del *quid* del entrenamiento deliberado; la otra es aceptar la crítica honesta, incluida aquella que destruye lo que pensábamos que era bueno. Como explica Colvin en su artículo de *Fortune*, «puedes creerte que tus ensayos para una entrevista de trabajo han sido impecables, pero tu opinión no es la que cuenta». Resulta

tentador dar por sentado que lo que se ha hecho está muy bien, y tacharlo de la lista de tareas pendientes, pero con la crítica honesta, y en ocasiones dura, es como se aprende a centrarse de nuevo y a continuar mejorando.

Alex Berger, por ejemplo, ponía en práctica mecanismos complejos para recibir críticas constantes sobre su trabajo. Recordemos que durante su primer año de acumulación de capital en la televisión trabajó con dos pilotos: uno para VH1 y otro con el productor que había conocido en el *National Lampoon*. En ambos casos se codeó con profesionales que no titubeaban a la hora de decirle lo que estaba bien y lo que no en sus guiones. A pesar de que ahora describe aquella situación como «humillante», por la escasa calidad de la producción que estaba sometiendo a crítica, también reconoce que las revisiones continuas y contundentes que recibió aceleraron la velocidad con la que mejoró su destreza.

Paso 5: Sé paciente

Steve Martin, en la entrevista de 2007 con Charlie Rose, explicaba así su estrategia para aprender a tocar el banjo: «[Pensé que] si seguía haciéndolo, algún día acabaría por sumar cuarenta años de práctica, y cualquiera que haya hecho algo durante cuarenta años tiene que ser bastante bueno».

Para mí este es un ejemplo extraordinario de paciencia. Es difícil aprender a tocar el banjo, y por eso Martin estaba dispuesto a proyectar la mirada 40 años en el futuro en espera de su recompensa, asumiendo los frustrantes meses de esfuerzo y mediocridad que le quedaban por delante. En su narración, Martin se explaya en esta idea al hablar de la importancia de la diligencia para su éxito en la industria del espectáculo. Lo interesante es que redefine el término, y no se refiere tanto a la atención dada a la meta personal de cada uno como a la disposición para ignorar otras metas que pueden surgir durante el camino, distrayéndonos. El último paso para ejercitar el entrenamiento deliberado en la vida laboral es la adopción de esta clase de diligencia.

Así funciona: adquirir capital puede llevar tiempo. En el caso de Alex, fueron unos dos años de entrenamiento deliberado antes de que alguien

quisiese producir su primer guión. Mike Jackson había dejado la universidad 5 años antes de poder cobrarse su capital bajo la forma del empleo de sus sueños.

Por eso es tan importante la diligencia de Steve Martin: sin esa disposición paciente para rechazar posibles metas, nuevas y atractivas, el esfuerzo que se precisa para adquirir el capital necesario acabará agotándose. La imagen de Martin inclinándose sobre su banjo día tras día durante 40 años es conmovedora, y refleja bien el modo en el que se acumula el capital laboral. Día tras día te vas ejercitando, estirándote, mes tras mes, hasta que llega el momento en el que te paras y te das cuenta de que has llegado a ser bastante bueno, y la gente empieza a darse cuenta.

Resumen de la Regla 2

La Regla 1 ha servido para rebatir la sabiduría convencional con respecto al modo en el que la gente acaba amando lo que hace. La **hipótesis de la pasión**, que afirma que la clave para conseguir el trabajo soñado es encontrar un empleo que encaje con un deseo preexistente, es una mala teoría. No hay pruebas que demuestren que la mayoría de la gente tenga una pasión dominante esperando a ser descubierta, y creer que existe un trabajo *perfecto* esperando mágicamente ahí fuera puede conducir a la infelicidad crónica y a la confusión, sobre todo cuando la realidad del mundo laboral no cumpla con esa expectativa.

La Regla 2 es la primera respuesta a la pregunta que sigue naturalmente a esa conclusión: *Si «seguir tus sueños» es un mal consejo, ¿qué habría que hacer en su lugar?* Sostengo que los rasgos que definen un trabajo genial son escasos y valiosos, y, si se quieren alcanzar, habría que ofrecer a cambio habilidades escasas y valiosas, ser muy competente en un área. Denomino a estas destrezas **capital laboral**, y considero que la clave para llegar a trabajar en algo que nos encante es acumular gran cantidad de ese capital.

Teniendo esto en cuenta, hemos pasado después a estudiar el proceso por el que se adquiere ese capital, y he expuesto la importancia de adoptar la **perspectiva del artesano**, concentrándose en lo que puede uno ofrecer al mundo que tenga valor. Esta idea contrasta con la **perspectiva de la pasión**, mucho más frecuente, y que se centra únicamente en lo que el mundo puede ofrecerle a uno.

Sin embargo, incluso dentro de la perspectiva del artesano, acabar «haciéndolo tan bien» y siendo «tan bueno que no puedan ignorarte» no es algo trivial. Para contribuir a esa meta he explicado el concepto, muy estudiado, del **entrenamiento deliberado**, un enfoque del trabajo en el que se ejercitan deliberadamente las habilidades más allá de la comodidad, y recibiendo críticas constantes. Músicos, deportistas y ajedrecistas conocen a la perfección el entrenamiento deliberado. Los trabajadores, no, pero eso es una buena noticia; si eres capaz de adoptar esta estrategia en tu práctica

profesional, superarás a todos tus compañeros en la adquisición de capital laboral.

---

[*] En inglés, mecedora (N. del T.).

REGLA 3

RECHAZA UN ASCENSO

(O la importancia del control)

Capítulo 8
EL ELIXIR DEL TRABAJO SOÑADO

En el que explico por qué el control sobre lo que se hace,
y sobre cómo se hace, es una de las características
más importantes para llegar al trabajo soñado.

El misterioso atractivo de Red Fire

Después de licenciarse en 2000, Ryan Voiland, con su título de la Ivy League bajo el brazo, no siguió a sus compañeros de clase hacia los grandes bancos y consultoras. En su lugar hizo algo inesperado: compró una granja en Granby (Massachusetts), una pequeña ciudad de 6.000 habitantes en el centro del estado, no muy lejos, hacia el sur de Amherst. La calidad de la tierra era media, al estar algo alejada del río Connecticut y de las zonas más fértiles de su valle, pero aun así Ryan consiguió arrancar algunas frutas y hortalizas a sus campos, y bautizó a su pequeña empresa como Red Fire. Cuando aparecí allí en 2011 para pasar un día, Ryan, que ya trabajaba con su mujer Sarah, cultivaba unas 30 hectáreas con productos orgánicos. La mayoría de los ingresos procedían de un programa de afiliación, con el que los suscriptores pagaban una cuota anual al comienzo de la época de recogida, y después recibían todas las semanas varios productos en los puntos de distribución repartidos por el estado. En 2011 el programa de Agricultura Comunitaria tenía más de 1.300 socios y había empezado a limitar el número de clientes, porque había más demanda de la que podían cubrir.

En otras palabras, Red Fire es un éxito, pero no es eso lo que me llevó hasta Granby. Si me cité con Sarah y Ryan, fue por un motivo más personal: quería averiguar por qué su modo de vida era tan atractivo. Por otra parte, yo no era el único entusiasmado con Red Fire; es una granja con muchos seguidores. Cuando Ryan y Sarah celebran algún evento –una cena para celebrar el inicio de la cosecha de fresas en verano, o el festival de la calabaza en otoño–, las entradas se agotan rápidamente. Durante mi última visita escuché a una mujer de mediana edad decir a su acompañante: «Me *encantan* Ryan y Sarah», y estoy bastante seguro de que no se conocían en persona. Su *idea*, y lo que representa su estilo de vida, había sido suficiente para llevarla hasta allí.

Este atractivo, por supuesto, va más allá de Red Fire. El sueño de dejar atrás una vida ajetreada y montar una granja, o cualquier otra forma de vida en armonía con la naturaleza, es la fantasía perenne del oficinista. En los

últimos años, por ejemplo, el *New York Times* se ha dedicado a contar muchas historias de antiguos banqueros que se marchan a Vermont para montar una granja (y que suelen terminar con una imagen del emprendedor metiéndose dentro de casa, cubierto de polvo y con un sombrero en la mano). Es innegable que hay algo atractivo en el trabajo al aire libre, con el sol en la espalda y sin pantallas a la vista. Pero ¿qué es?

Esa fue la pregunta que provocó mi visita a Red Fire. Soy poco proclive a irme al campo, pero si pudiese aislar los rasgos que me atraían de ese estilo de vida, razoné, entonces tal vez podría integrarlos en mi propia forma de trabajar. En otras palabras, averiguar el porqué de ese atractivo se convirtió en una meta a la hora de comprender cómo acaba la gente amando el trabajo que hace. Así pues, escribí a Ryan y a Sarah para preguntarles si les importaría que pasase un día en su granja. Accedieron y metí mi cuaderno en una maleta, desempolvé las botas y salí de Boston hacia el oeste. Mi misión era descifrar el Código de Red Fire.

Descifrar el Código de Red Fire

Poco después de comenzar mi visita fui a comer con Ryan y Sarah. En la cocina, pequeña pero bien aprovechada, se veían multitud de libros de cocina y tarros de especias etiquetados a mano, y nos sirvieron bocadillos de judías estofadas en pan integral con taquitos de queso. Mientras comíamos le pregunté a Ryan cómo había acabado convirtiéndose en granjero a tiempo completo, pensando que para entender el atractivo de su forma de vida debía averiguar cómo llegó a ella.

Como puede leerse en las Reglas 1 y 2 de este libro, al llegar a ese momento de mi búsqueda ya había desarrollado una teoría poco convencional acerca de cómo la gente termina amando lo que hace. En la Regla 1 expliqué que «seguir tus sueños» es un mal consejo, porque casi nadie tiene una pasión esperando a ser descubierta y convertida en un puesto de trabajo. En la Regla 2 expuse los casos de personas que tenían empleos geniales, que en lugar de hacer eso empezaban por ser muy buenos en algo escaso y valioso –construyendo lo que denomino «capital laboral»–, intercambiándolo después por aquellas características que hacen que un trabajo sea fantástico. Con esa concepción, encontrar el *mejor trabajo* empalidece frente a la idea de *trabajar mejor*. Mientras comíamos y Ryan me contaba su caso, me alegró mucho descubrir que era un ejemplo perfecto de esas ideas aplicadas en la práctica.

Para empezar, quiero remarcar que Ryan no *siguió* sus sueños hasta una granja, sino que, como mucha gente que acaba amando su trabajo, se encontró con su profesión, y después descubrió cómo crecía su pasión, a la par que lo hacía su destreza. Ryan creció en Granby, pero no en una familia de agricultores. «Aunque maduré, no tenía mucho contacto con los procesos de maduración», explica. En el instituto se sintió atraído por algo de interés universal: ganar dinero. Este interés emprendedor le llevó a trabajar en varias cosas, desde repartir periódicos hasta recoger latas para venderlas en una empresa de reciclaje. Su debut profesional, sin embargo, se produjo cuando empezó a recoger moras y venderlas empaquetadas. «Puse una sombrilla al

lado de la carretera y así nació mi primer puesto de venta». Según descubrió, no era una mala idea para ingresar algo de efectivo.

Ryan progresó: de las moras silvestres a vender parte de los excedentes de la huerta de sus padres. Para incrementar los ingresos les pidió permiso para hacerse cargo del jardín. «Mi padre estaba más que satisfecho con el acuerdo», explica. Fue en ese momento cuando se tomó en serio la acumulación de capital laboral. «Leí todo lo que encontré sobre cultivos… toneladas de material», me contó. Pronto expandió la huerta por todo el terreno cultivable en torno a la casa de sus padres, descargando camiones de compost para mejorar el rendimiento.

Al empezar el instituto ya había alquilado 4 hectáreas a un agricultor de la zona, y tenía que contratar a trabajadores a media jornada durante la época de recolección. Pidió un préstamo a un banco agrario para financiar la compra de un viejo tractor, y expandió el negocio más allá del puesto de venta doméstico, para vender también en el mercado y a algunos comercios. Cuando terminó el instituto se matriculó en la Escuela Agraria de Cornell para mejorar sus habilidades con un curso de horticultura, mientras seguía pasando los fines de semana en casa vigilando sus cultivos.

Esto es lo que más me sorprendió de su caso: en lugar de decidir un día que su pasión era el campo y lanzarse valientemente a montar una granja, para cuando comenzó a dedicarse en serio a la agricultura en 2001, fecha en la que compró sus primeras tierras, ya había estado adquiriendo con esfuerzo el capital laboral necesario durante casi una década. Esto puede ser menos sexy que la fantasía de abandonar un día el trabajo y despertarse al día siguiente con el canto del gallo, pero encaja con lo que se ha visto en las dos reglas anteriores: debes ser bueno en algo y hacerlo bien antes de esperar encontrar un buen trabajo.

Para cuando terminamos de comer ya conocía la historia de Red Fire, pero seguía sin tener claro qué era lo que la hacía tan atractiva. Mientras nos levantábamos y comenzábamos a recorrer la finca, sin embargo, empecé a albergar una intuición. Me di cuenta de que Ryan, al enseñarnos los campos, iba perdiendo su anterior tono cauteloso. Ryan es tímido; al hablar delante de una multitud tiende a acabar las frases atropelladamente, como si se

disculpase por molestar. Pero al explicar la estrategia que sigue con sus cultivos, mostrando la diferencia entre suelos limosos y arenosos, por ejemplo, o las nuevas técnicas para sembrar zanahorias, esa timidez da paso al entusiasmo de un artesano que sabe lo que hace, y que tiene el privilegio de poner en práctica sus conocimientos.

Descubrí ese mismo entusiasmo en Sarah cuando me habló de cómo gestionaba el programa de afiliación y las relaciones públicas de la granja. Al empezar a trabajar con Ryan en Granby en 2007 ya era una defensora de la agricultura orgánica y comunitaria. Había estudiado política medioambiental en Vassar, donde conoció el proyecto de la granja Poughkeepsie, de compra colectiva. Con esa inspiración puso en marcha su propio programa cerca de Stafford Springs (Connecticut), después de licenciarse. En Red Fire se le presentó la oportunidad de poner en práctica sus ideas a una escala mayor, y ese reto le encantaba.

Me di cuenta de que eso mismo era la clave del atractivo de Red Fire: el control. Ryan y Sarah invirtieron su –amplio– capital laboral para obtener el control sobre lo que hacían y sobre la forma de hacerlo. Sus vidas no eran fáciles –si algo aprendí en mi visita, es que la agricultura es un sector complicado y agobiante–, pero las dirigían ellos mismos, y se les daba muy bien hacerlo. En otras palabras, el atractivo de Red Fire no consiste en trabajar bajo el sol; para los agricultores, tal y como observé, el clima es algo contra lo que luchar, no algo que se disfruta. Y tampoco tiene que ver con alejarse de las pantallas; Ryan dedica todo el invierno a las hojas de cálculo, para planificar la siembra, mientras Sarah se pasa una buena parte del día gestionando la explotación desde el ordenador de la oficina. En su lugar, es la autonomía lo que atrae a los fans de Granby; Ryan y Sarah viven unas vidas con sentido, y con sus propias reglas.

Tal y como explicaré a continuación, el control no es solo el origen del atractivo de Ryan y Sarah, sino que supone uno de los rasgos más importantes, en general, que pueden adquirirse con el capital laboral. Es algo tan poderoso y fundamental en la búsqueda del empleo de tus sueños que lo he denominado *el elixir del trabajo soñado.*

El poder del control

Ryan y Sarah tienen un control enorme sobre su trabajo, y eso es lo que hace del estilo de vida de Red Fire algo tan atractivo. Pero esto no ocurre solo en el caso de los agricultores. Décadas de investigación han identificado esta característica como una de las más importantes a la hora de vivir una vida más feliz, con más éxito y con más sentido. El éxito de ventas de 2009 de Dan Pink, *Drive*, por ejemplo, enumera el abrumador número de casos en los que el control mejora la vida de la gente[1]. Según el resumen que hace de las investigaciones, un mayor control hace que mejoren las calificaciones, los resultados deportivos y la productividad, e incrementa la felicidad.

En uno de los estudios que cita, diversos investigadores de Cornell analizaron 300 pequeñas empresas, de las que la mitad cedían control a sus empleados, y la otra mitad, no. Los negocios obsesionados con el control centralizado crecieron a una tasa cuatro veces inferior a la de la competencia. En otro estudio, que leí mientras investigaba para este libro, afirmaba que la autonomía con la que podían trabajar los profesores de un instituto no solo incrementaba su tasa de promoción laboral, sino que –para sorpresa de los investigadores– *revertía* la tendencia al fracaso escolar de sus alumnos[2].

Para descubrir el poder del control en el lugar de trabajo se puede seguir el caso de las empresas que han abrazado una nueva filosofía, el denominado Ambiente de Trabajo Orientado a Resultados (ATOR). En una compañía ATOR, lo único que importa es el resultado. Es irrelevante a qué hora se entra o se sale de trabajar, las vacaciones o la frecuencia con la que se mira el correo. Dejan al trabajador la iniciativa a la hora de poner en práctica aquello que sirva para que las cosas salgan adelante. «Sin resultados no hay trabajo: es así de sencillo», como les gusta decir a los partidarios del ATOR.

Si se leen los casos de éxito en los que se ha aplicado el método ATOR, disponibles en Internet, se encuentran ejemplos, uno detrás de otro, de empleados libres de control[3]. En la sede central de Best Buy, por ejemplo, los equipos que aplicaron el ATOR vieron cómo la tasa de rotación caía más de un 90%. «Me encanta el ambiente ATOR… Siento que tengo el control de

mi destino», dice uno de los trabajadores de Best Buy.

En Gap, los empleados que participaron en una prueba piloto ATOR mejoraron su satisfacción y su productividad. «Nunca he visto a mis trabajadores tan contentos», afirmó uno de sus ejecutivos. En una organización sin ánimo de lucro de Redlands (California) –la primera en aplicar el sistema ATOR–, el 80% de los trabajadores declararon sentirse más implicados, y más del 90% afirmaron que su vida era mejor, lo que significa casi la mayor unanimidad posible en el mundo laboral. Y son solo dos ejemplos entre muchos.

Cuanta más literatura científica se lee al respecto, más claro está: **ceder más control a la gente sobre lo que hace y sobre cómo lo hace incrementa la satisfacción, el compromiso y la realización personal**. No me extraña que, al repasar el archivador con las fichas de los trabajos más deseados, el control aparezca con frecuencia en el centro de su atractivo. En la Regla 3, por ejemplo, se verán casos de trabajadores de diversos ámbitos que retomaron el control para lograr tener una vida laboral atractiva. Entre ellos, un programador informático freelance que se toma días libres para disfrutar del sol, un médico residente que abandonó un prestigioso centro para poner en marcha una empresa, y un conocido emprendedor que se deshizo de su fortuna y vendió sus posesiones para llevar una vida de trotamundos libre de responsabilidades. Todos ellos viven vidas geniales y, como se verá, todos ellos utilizaron el control para alcanzarlas.

Para resumir, si tu meta es amar lo que haces, el primer paso es invertir tu capital en aquellas características que definen un trabajo genial. El control es uno de los valores más importantes por los que se debe optar a la hora de hacer esa inversión. Sin embargo, tomar el control puede ser complicado, y por eso quiero dedicar el resto de la Regla 3 a esta meta. En los capítulos que faltan me acompañarás en mi búsqueda para descubrir algo más sobre esta cualidad tan variable.

Capítulo 9
LA PRIMERA TRAMPA DEL CONTROL

En el que presento la primera trampa del control,
que advierte que es peligroso tratar de ganar más control
en el trabajo antes de disponer de capital
para entregar a cambio.

La visión arriesgada de Jane

Jane entiende bien la importancia del control. De estudiante sus notas se encontraban entre el 1% de los mejores y asistió a una universidad de prestigio, pero también se sentía infeliz siguiendo el camino tradicional: de la facultad a un trabajo estable y bien pagado. Su visión de la vida era algo más exótica; como deportista aficionada, que en una ocasión atravesó el país en bicicleta para recaudar fondos, y que compitió en un Ironman, anhelaba un futuro con mayor dosis de aventura. En la copia que me envió de su proyecto de vida, incluía el deseo de circunnavegar todos los océanos y atravesar todos los continentes en vehículos sin motor. «Australia (¿en monociclo?)… la Antártida (¿en un trineo con perros?). La lista también recogía algunas metas más excéntricas, como sobrevivir en plena naturaleza «sin herramientas ni equipo» durante un mes o aprender los trucos de los tragafuegos.

Para sufragar esta forma de vida, su plan esbozaba vagamente «diseñar varias webs con poco mantenimiento y con suficientes ingresos constantes como para pagar las actividades de la lista». La meta era ganar más de 3.000 dólares mensuales, con los que calculaba que podría cubrir los gastos básicos. Finalmente pensaba volcar esas experiencias en una «fundación para desarrollar mi visión de la salud, el potencial humano y la vida bien vivida».

A primera vista Jane podría recordar a Ryan y a Sarah, de la granja Red Fire. Coincidía con ellos en que obtener control sobre la vida importa más que ganar más dinero o fama. Igual que hizo Ryan con su diploma en agricultura, ese descubrimiento le había infundido el valor para abandonar el camino seguro y tratar de llevar una existencia más cautivadora. Pero, a diferencia de Ryan y Sarah, su plan fallaba; poco después de conocernos me confesó que su toma de control le había conducido a una decisión extrema: *abandonar la facultad*. No tardó mucho en darse cuenta de que el hecho de que estés decidido a llevar un determinado estilo de vida no significa que vayas a encontrar a las personas dispuestas a pagártelo.

«Ahora mi problema es la independencia financiera», me dijo. «Después de dejar la universidad emprendí varios negocios, y lancé algunos proyectos

freelance y varios blogs, pero perdí la motivación para seguir antes de alcanzar algún resultado interesante». Para uno de esos experimentos, un blog con el que esperaba sentar las bases de su imperio con ingresos constantes, solo había escrito tres entradas en nueve meses.

Jane había descubierto una verdad cruda del mundo real: resulta muy difícil convencer a la gente de que te dé dinero. «Estoy convencida de que sería ideal poder seguir desarrollando mi idea», admitía, «sin embargo, también necesito dinero para comer». Sin tener siquiera un título universitario, se estaba demostrando que iba a ser difícil conseguirlo. Resulta que empeñarse en cruzar la Antártida en trineo no debe quedar muy bien en el currículum.

El control exige capital

El control seduce; como descubrí en Red Fire, es una cualidad que define ese tipo de trabajo que mantiene a los oficinistas en vela por las noches. Ese atractivo había sido lo que había convencido a Jane de que dejase su vida cómoda de estudiante y se lanzase a la aventura. Al hacerlo, cayó en la trampa que amenaza a muchos en su búsqueda del control:

La primera trampa del control

El control ganado sin capital laboral no es sostenible.

En la Regla 2 expliqué que el capital laboral es la base para alcanzar el trabajo soñado. Primero debe generarse ese capital, siendo bueno en algo escaso y valioso, y después invertirlo en las características que contribuyen a hacer de un trabajo algo genial. En el último capítulo sostenía que el control es una de las condiciones más valiosas en las que se puede invertir. Jane comprendió la segunda parte del argumento: el control es poder. Pero por desgracia se saltó la primera –necesitas algo valioso que ofrecer a cambio–. En otras palabras, había intentado obtener control sin ningún capital que ofrecer a cambio, y terminó con un pálido reflejo de la verdadera autonomía. Ryan, de Red Fire, por el contrario, esquivó esa trampa acumulando una década de capital laboral relevante, *antes* de lanzarse de lleno a la agricultura.

Es una trampa que nos puede resultar familiar, después de conocer –en la Regla 2– el caso de Lisa Feuer. Recordaremos que Lisa abandonó una carrera en el sector del marketing y la publicidad para poner en marcha una escuela de yoga, a pesar de que su única cualificación para hacerlo era un curso de un mes. Como Jane, persiguió tener más control sin disponer del capital que lo respaldase. También igual que Jane, ese sendero pronto tomó una deriva complicada: en menos de un año Feuer estaba solicitando vales de comida.

Cuanto más ejemplos de control estudio, más gente encuentro que ha

cometido esos mismos errores. El caso de Jane, por ejemplo, es uno entre muchos en la creciente comunidad del *estilo de vida de diseño*. Este movimiento sostiene que no hay que vivir según las reglas impuestas por otros, y anima a sus seguidores a trazar su propio camino vital, preferentemente uno emocionante y divertido. Resulta sencillo encontrar ejemplos de esta filosofía, porque muchos de sus discípulos tienden a escribir blogs contando sus proezas.

A un nivel alto, por supuesto, esta filosofía no tiene ningún inconveniente. El autor del término «estilo de vida de diseño», Timothy Ferriss, es un fantástico ejemplo de los aspectos positivos que puede generar esta concepción (Ferriss dispone de capital laboral más que suficiente para sufragar una vida aventurera). Pero, si se dedica un tiempo a leer los blogs de otros diseñadores de su estilo de vida menos conocidos, las alarmas se encienden una y otra vez: un porcentaje abrumador de estos inconformistas pasan de largo, como Jane, por la parte en la que consiguieron ganarse la vida con holgura para poder pagarse ese estilo de vida no convencional. Para ellos, lo importante es juntar el valor para tomar el control, mientras todo lo demás son detalles que se resuelven de un plumazo.

Uno de esos blogueros, por poner otro ejemplo entre muchos, dejó el trabajo con 25 años con esta explicación: «Estaba cansado de vivir una vida "normal" y convencional, trabajando para el jefe de 8 a 3 y sin tiempo ni dinero para seguir mis sueños… así que me he embarcado en una cruzada para mostrar al mundo cómo el ciudadano de a pie puede empezar un negocio desde cero que le permita llevar una vida centrada en vivir "El Sueño"». El «negocio» al que aludía, como ocurre con muchos diseñadores de su estilo de vida, era su blog sobre cómo diseñar su estilo de vida. En otras palabras, el único producto era su entusiasmo por no llevar una vida «normal». No hace falta ser economista para darse cuenta de que el valor real que pueda tener es más bien reducido. O, por emplear nuestra terminología, el entusiasmo a secas no es algo escaso y valioso, y por lo tanto no suma demasiado al capital laboral. Este diseñador de su estilo de vida invertía en una cualidad valiosa, pero no tenía fondos para pagarla.

Como no podía ser menos, para este bloguero las cosas pronto se pusieron

cuesta arriba. Después de tres meses publicando varias veces a la semana sobre cómo pagarse una vida no convencional gracias a un blog –a pesar de que él mismo no estaba obteniendo ingresos por esa vía–, sus entradas empezaron a dejar traslucir cierta frustración. En una de ellas, afirma con evidente exasperación, «me he dado cuenta de que [los lectores] vienen y van. He hecho el trabajo duro, escribiendo posts de calidad y he descubierto a gente maravillosa… pero he aquí que muchos [de vosotros] vais y venís. Es molesto, como tratar de llenar un cubo de agua que está agujereado». A continuación detalla un plan de 10 puntos para llegar a una audiencia más estable, con algunos como el 2: «Venir con ENERGÍA» o el 4: «Inundar a los lectores de Gratitud», pero aun así no incluye el más importante: darle a su audiencia contenidos por los que estén dispuestos a pagar. Unas pocas semanas después cesaron las entradas. Para cuando yo empecé a leerlo llevaba sin publicar nuevo material más de cuatro meses.

Este caso es un ejemplo claro de la primera trampa del control: si se obtiene sin capital, es probable terminar como Jane, Lisa o nuestro diseñador vital frustrado; disfrutando de toda la autonomía que se quiera, pero sin ser capaces de pagar la siguiente comida. Esta primera trampa, no obstante, es solo una cara de la moneda del riesgo que supone ganarse el control. Como explicaré en el próximo capítulo, aunque se disponga del capital necesario para adquirir un control real, siguen existiendo dificultades, porque es en ese punto en concreto en el que se empieza a reconocer tu valía, y la gente trata de presionarte para que vuelvas a una senda con menos autonomía.

Capítulo 10
LA SEGUNDA TRAMPA DEL CONTROL

En el que explico la segunda trampa del control,
que advierte de que, cuando se ha acumulado suficiente capital laboral como para adquirir más control laboral,
uno se vuelve tan valioso para su jefe que este tratará
de contrarrestar el esfuerzo por ganar más autonomía.

¿Por qué Lulu rechaza los ascensos?

Lulu Young es una programadora informática a quien le encanta lo que hace; vive en Roslindale, a las afueras de Boston, en un precioso dúplex reformado. Cuando me senté con ella, en un lluvioso día de primavera de 2011, para hablar de trabajo y control, no necesitó mucha ayuda para lanzarse a contarme una de las autobiografías más detalladas con las que me había topado hasta entonces. Por ejemplo, sé que en el instituto sacó un 10 en química, y que cuando encontró su primer empleo fue en parte gracias a un encuentro casual con un antiguo conocido en un restaurante italiano de Wellesley Hills. «Es alguien que ha dedicado mucho tiempo a pensar en su carrera», escribí en mi cuaderno de notas.

Esta dedicación le había dado resultado: Lulu acabó siendo uno de mis interlocutores más satisfechos y con más autoconfianza. Y la base de esa satisfacción es el control. A lo largo de toda su carrera luchó una y otra vez por disponer de más libertad en el trabajo, para consternación y espanto –en ocasiones– de sus jefes y amigos. «La gente dice que no hago las cosas como los demás», me dijo. «Pero yo les respondo que no soy los demás».

Si tuvo éxito, tal y como se verá, fue porque era consciente de la primera trampa del control, descrita en el capítulo anterior, y siempre se aseguró de disponer del suficiente capital laboral antes de pedir más control. Es uno de los motivos principales por los que me interesa su caso: es un gran ejemplo de control bien gestionado.

El primer trabajo de Lulu después de licenciarse en Matemáticas en Wellesley fue en el peldaño más bajo de la escalera del desarrollo de software, en el departamento de Calidad, nombre sofisticado de los que prueban los programas. «Así que tu trabajo era, por ejemplo, poner un texto en negrita y ver si seguía funcionando». «Eh, eh, no exageremos el nivel de responsabilidad que tenía», bromeó.

No era un gran trabajo. De hecho, ni siquiera era un trabajo decente. Ahí es cuando Lulu podía haber caído en la primera trampa del control: al estar estancado en un empleo aburrido es exactamente cuando resulta tentador

dejarlo todo para seguir el camino del inconformismo. Ella, en cambio, decidió acumular el capital laboral necesario para llegar a un lugar mejor.

Las cosas fueron así: Lulu empezó a piratear el sistema operativo UNIX que utilizaba la empresa, y aprendió por su cuenta a automatizar las pruebas de calidad, ahorrando tiempo y dinero a su compañía. Esa innovación no pasó desapercibida, y pocos años después la ascendieron a ingeniera de calidad.

Para ese momento ya había acumulado suficiente capital laboral, por lo que trató de ver qué podía comprar con él. Había sufrido a una serie de jefes cargantes y controladores, así que pidió una reducción de jornada que le permitiese estudiar Filosofía en Tufts. «Podía haber pedido menos de 30 horas, pero ese era el mínimo para tener derecho a otros beneficios», me explicó. Si lo hubiese intentado solicitar en su primer año, los jefes se habrían reído, y le habrían ofrecido una «semana de cero horas», pero más tarde, cuando ya era ingeniera *senior* y dirigía la automatización de los procesos, no podían decirle que no.

Después de licenciarse, Lulu dejó la empresa y se llevó sus conocimientos sobre procesos a una nueva empresa cercana, recién absorbida por otra mayor. «Tenía una oficina amplia con tres pantallas», recuerda. «Cada semana el gerente venía para apuntar qué chocolatinas queríamos. Las pedíamos y aparecían poco después sobre la mesa… Me lo pasé muy bien».

Tras unos años, la compañía matriz decidió cerrar la sucursal de Boston, así que Lulu –que se acababa de comprar una casa– decidió que era el momento de hacer algo distinto. Al volver al mercado laboral recibió varias ofertas, incluida una para dirigir el departamento de calidad de una gran empresa. Para Lulu habría sido un gran avance: más dinero, más poder y más prestigio. El siguiente paso en el escalafón para convertirse en una flamante ejecutiva.

Pero lo rechazó, y en su lugar entró a trabajar en una start-up con siete empleados, fundada por un compañero de universidad de su novio, entusiasmado con la oportunidad de contratar a alguien con sus habilidades. «No entendía muy bien lo que hacían, y no estoy segura de que ellos mismos lo tengan todavía demasiado claro», me dijo. Pero eso era precisamente lo que le atrajo: enfrentarse a algo totalmente nuevo, sin un plan detallado,

donde pudiese decidir qué hacer y cómo hacerlo.

En 2001, cuando la empresa fue absorbida por otra, Lulu era la responsable de desarrollo de software. Con su capital laboral, cuando empezó a chocar con las reglas de los nuevos propietarios –sobre la forma de vestir, por ejemplo, o la insistencia en que todo el mundo siguiese un estricto horario de oficina– estaba en posición de solicitar (y recibir) una excedencia de tres meses. «Estaré totalmente ilocalizable», les dijo a sus nuevos jefes. Esta ausencia, como se vio más tarde, fue también una excusa para que su equipo se acostumbrase a trabajar sin ella. Poco después de su regreso dejó el trabajo y, buscando más control, empezó a desarrollar software por su cuenta. Llegada a ese punto disponía de unas competencias tan valiosas que no tuvo problemas para encontrar clientes y, lo que es más importante, ese trabajo autónomo le otorgó una gran flexibilidad para trabajar como quisiese. Cuando le apetecía desaparecer, viajaba durante tres o cuatro semanas. «Si hacía buen tiempo, me cogía el día libre y me iba a volar» (había obtenido mientras tanto la licencia de piloto). La hora de empezar y la de terminar el trabajo eran cosa suya. «Muchos días venían mi sobrino o mi sobrina y me dedicaba a divertirme. Creo que he ido al zoo y al museo infantil más veces que nadie», recuerda. «No podían impedírmelo, porque no estaba en nómina».

Entrevisté a Lulu un día laborable, a primera hora, pero ese horario no pareció importarle. «Espera a que apague Skype para que no me molesten», me dijo poco después de llegar. Cogerse la tarde libre a su antojo para una entrevista no parece el tipo de decisión que tomaría si hubiese seguido la senda tradicional para convertirse en una ejecutiva con acciones, un Porsche y una úlcera. Pero es probable que un ejecutivo con acciones, un Porsche y una úlcera disfrute de la vida un poco menos que Lulu.

El control genera resistencias

El caso de Lulu es un ejemplo, como ya he dicho, de control bien gestionado. Como Ryan y Sarah, de Red Fire, su carrera resulta atractiva porque ha incrementado el control sobre lo que hace y sobre cómo lo hace. Como Ryan y Sarah, ha tenido éxito donde otros han fracasado –Jane, en el capítulo anterior–, asegurándose de que tenía el capital laboral suficiente para alcanzar esa autonomía.

Sin embargo, hay un peligro que acecha detrás de su historia. Aunque ella misma dirige su carrera de forma satisfactoria, el modo de adquirir esa libertad también generó conflictos. Casi cada vez que quiso invertir su capital laboral para obtener un mayor control se enfrentó a resistencias. Cuando puso en valor su destreza para solicitar una semana de 30 horas, por ejemplo, su jefe no podía decirle que no (le estaba ahorrando mucho dinero), pero tampoco le gustó, y Lulu necesitó sangre fría para mantener su demanda. De forma similar, cuando rechazó un ascenso y optó por un puesto mal definido en una empresa recién creada, su entorno no lo entendió.

«Te acabas de comprar una casa», le recordaron. «No coger un trabajo en una empresa importante para irse a una desconocida es un paso arriesgado».

«La gente creyó que estaba loca», concedió, y, cuando abandonó esa start-up después de que la comprasen, las reacciones también fueron complicadas. Lulu no quiso entrar en detalles, pero por alusiones se entendía que su experiencia era tan valiosa que los nuevos dueños lo intentaron todo para que se mantuviese a bordo. Finalmente, el paso de trabajar por su cuenta también estuvo acompañado de dificultades. Su primer cliente quería en realidad tenerla en nómina, pero se negó. «La verdad es que no querían a alguien externo», recuerda, «pero no había nadie más que pudiese hacer ese tipo de trabajo, así que no les quedó más remedio que aceptar».

Cuanta más gente conozco que ha tomado el control de su carrera, más ejemplos de resistencia entre los jefes, familiares y amigos encuentro. Por ejemplo, el de alguien al que llamaré Lewis, residente en un hospital muy conocido, en la especialidad de cirugía plástica –posiblemente, la más

competitiva–. Cuando llevaba allí tres años, empezó a chocar con la burocracia del centro. Mientras nos tomábamos un café me ofreció un ejemplo vívido de las frustraciones de la vida de un doctor moderno.

«Una vez atendí a un paciente en Urgencias que tenía el tórax abierto por una puñalada en el corazón», me dijo. «Estaba sobre la camilla, dándole un masaje directo al corazón, mientras entrábamos en la sala de operaciones. Pasamos dentro; era evidente que el tío necesitaba una transfusión de sangre, porque tenía un agujero en el corazón. "¿Dónde está la sangre?", pregunté.

"No te la podemos dar", me respondió el técnico. "No te has registrado al entrar". Recuerda: tenía, literalmente, un corazón en las manos al cruzar la puerta, y pensé: "Tiene que ser una broma"».

El paciente murió en la sala de operaciones. Es muy posible que hubiera muerto también si hubiese recibido la transfusión, pero ese es exactamente el tipo de experiencia de carencia absoluta de autonomía que estaba acabando con Lewis. Ansiaba tener más control, por lo que hizo algo inesperado: abandonó durante dos años su residencia para poner en marcha una empresa de formación médica online.

Al preguntarle a Lewis por qué quiso dar ese paso, la imagen que ofrece es muy descriptiva. «Una de las cosas con las que chocan muchos trabajadores de mi ámbito es que tienen grandes ideas, pero no saben cómo convertirlas en realidad». Según su concepción, podía convertirse en médico siendo a la vez el cofundador de una compañía que funcionase en el día a día sin su supervisión directa. Las ideas que se le ocurriesen sobre formación médica, que siempre le había interesado, podrían hacerse realidad en manos del equipo de trabajo de la empresa.

«Pongamos que se me ocurre diseñar un juego para que los estudiantes de los primeros cursos de medicina entiendan algún concepto», me explicó cuando le pedí un ejemplo. «Podría ir donde el equipo y decirles: "Hacedlo"». Para Lewis, «crear algo que funcione» supone una gran satisfacción, y su empresa podía ofrecerle esa oportunidad.

Como con Lulu, en el momento en el que Lewis tenía suficiente experiencia médica como para reunir los fondos necesarios y montar su empresa, ya era tan valioso para su empleador que no iban a dejarle irse. Fue

el primero en pedir una excedencia en los diez años que llevaba funcionando el programa de cirugía plástica. «No hacían más que preguntarme: "¡¿Por qué haces eso?!"», rememora. No fue una transición fácil. Cuando le conocí, estaba a punto de terminar el período de excedencia. Durante ese tiempo, su empresa había evolucionado de una mera idea a convertirse en una organización saneada con un producto estrella (una herramienta para la preparación de los exámenes finales de los estudiantes de medicina) y una plantilla que podía seguir llevando el negocio cuando él volviese al hospital para terminar la residencia. Lewis estaba muy contento con su decisión de buscar algo distinto, pero desde luego no había sido fácil.

Esa es la ironía del control. Cuando tu vida profesional no le importa a nadie es cuando –probablemente– no tienes suficiente capital laboral para hacer algo interesante. Pero una vez que lo adquieres, como descubrieron Lulu y Lewis, entonces te vuelves tan valioso que tu empleador se resistirá a tus demandas. Es lo que he dado en llamar la segunda trampa del control:

La segunda trampa del control

> *El momento en el que se adquiere suficiente capital laboral como para disponer de un control efectivo sobre tu trabajo será el mismo en el que te habrás vuelto tan valioso para tu empleador que tratará de evitar que des ese paso.*

Visto en retrospectiva, la segunda trampa tiene sentido. Adquirir un mayor control sobre el trabajo es algo que te beneficia a ti, pero no directamente a tu jefe. Reducirse la jornada a 30 horas semanales, por ejemplo, liberó a Lulu de un ambiente de trabajo que le parecía cada vez más asfixiante. Pero, desde el punto de vista de su empleador, era una simple pérdida de productividad. En otras palabras, en la mayoría de los trabajos cabe esperar que el empleador se resista a otorgar más control; tienen todos los incentivos para tratar de convencerte de que reinviertas tu capital laboral nuevamente dentro de su compañía, obteniendo a cambio más dinero y prestigio, en lugar de más control. Es un argumento difícil de rebatir.

Vuelta al valor

En la Regla 2 me mostré algo precavido frente a la «cultura del valor», término con el que defino el creciente número de autores y comentaristas online que promueven la idea de que el único obstáculo entre tú y el trabajo de tus sueños es la capacidad de reunir el coraje suficiente como para salirse del camino marcado, y mostré que fue esa cultura la que llevó a Lisa Feuer a abandonar un trabajo en una multinacional para embarcarse en una aventura destinada al fracaso como monitora de yoga. Esta misma cultura juega un papel importante a la hora de espolear a los miembros con menos éxito en la comunidad de las vidas de diseño.

Para clarificar la segunda trampa del control, debo suavizar algo mi anterior crítica. El valor no es irrelevante a la hora de crear el trabajo de tus sueños; Lulu y Lewis, como se ve ahora, necesitaron bastante valor para ignorar la resistencia que había generado esta trampa. La clave puede residir en saber cuándo es el momento de mostrar valor en las decisiones laborales. Si sabes medir los tiempos, te espera una vida laboral fantástica, pero si te confundes y caes en la primera trampa al buscar una mayor autonomía, el desastre acechará. El fallo de la cultura del valor, por lo tanto, no es repetir el mensaje de que el coraje es bueno, sino subestimar gravemente la complejidad que supone ponerlo en práctica de una forma útil.

Imaginemos, por ejemplo, que tienes una idea para insuflar más control a tu vida profesional. Tal y como he explicado, es importante que le prestes atención, porque el control es tan potente a la hora de transformar tu vida que lo he definido como el elixir del trabajo soñado. Imaginemos, también, que cuando empiezas a desarrollarla la gente que te rodea se resiste. ¿Qué es lo correcto? Las dos trampas del control hacen que la respuesta sea difícil.

Puede que no tengas suficiente capital laboral como para cubrir tu apuesta por un mayor control. Eso quiere decir que estás a punto de caer en la primera trampa. En ese caso, deberías prestar atención a la resistencia y aparcar tu idea. Por otra parte, no obstante, puede que sí dispongas de capital, y la resistencia venga precisamente por tu falta de valor. En ese caso, habrás

caído en la segunda trampa. Deberías ignorar ese rechazo y seguir adelante. Este es, desde luego, el problema del control: ambos escenarios son muy parecidos, pero la respuesta correcta es diferente para cada uno.

Llegado a este punto de mi búsqueda, me he encontrado con suficientes casos en los que el control ha ido a veces bien y a veces mal como para saber que el acertijo es complicado; puede que este sea el obstáculo más difícil al que nos enfrentemos en nuestra búsqueda del trabajo de nuestros sueños. Los mantras motivadores de la cultura de que hay que ser valiente para cambiar son demasiado simples como para guiarnos por este territorio movedizo. Es necesaria una aproximación más sutil, algo que pueda ayudarnos a definir exactamente a qué tipo de trampa de control nos enfrentamos. Como se verá más adelante, acabé descubriendo la solución en los hábitos de un emprendedor iconoclasta, alguien que ha elevado su forma de vivir según sus reglas a la categoría de arte.

Capítulo 11
EVITAR LAS TRAMPAS DEL CONTROL

En el que explico la ley de la viabilidad económica, que afirma que solo deberías arriesgarte a buscar más control si existen pruebas de que la gente está dispuesta a pagarte por lo que tienes.

Derek Sivers, un obseso del control

Poco después de empezar su charla TED sobre creatividad y liderazgo en 2010, Derek Sivers puso un video en el que se veía una muchedumbre en un concierto al aire libre. Un joven sin camiseta empezó a bailar solo, mientras la gente que le rodeaba le miraba con curiosidad.

«Un líder tiene que tener las agallas para ponerse en pie y parecer ridículo», dijo. Poco después, otro joven se unió al primero y empezó a bailar también.

«Ahora viene el primer seguidor, con un papel crucial… el primer seguidor convierte al loco solitario en un líder». Mientras prosigue el video, unos pocos bailarines más se incorporan al grupo. Después, más. Hacia el segundo minuto, el grupo se ha convertido en una multitud.

«Y así es, señoras y señores, como se crea un movimiento»[1].

La audiencia se puso en pie para ovacionarle y Derek inclinó la cabeza, antes de ponerse él mismo a bailar sobre el escenario.

Nadie acusaría a Derek Sivers de conformista. Durante su carrera ha asumido muchas veces el papel del primer bailarín. Comenzó con una jugada arriesgada, diseñada para maximizar el control sobre lo que hacía y sobre cómo lo hacía. En ese momento, corría el peligro de parecer el «loco solitario» que baila por su cuenta. A lo largo de su carrera, en cambio, siempre ha aparecido un segundo bailarín que ha validado su decisión, y finalmente una multitud, convirtiendo al movimiento en un éxito.

Su primer movimiento arriesgado se produjo en 1992, al dejar un buen empleo en la Warner Bros para dedicarse a la música. Tocaba la guitarra con el productor y músico japonés Ryuichi Sakamoto, se fue de gira con él y, según las crónicas, no lo hacía nada mal. Su siguiente paso fue en 1997, cuando puso en marcha CD Baby, una empresa dedicada a ayudar a los artistas independientes a vender sus CD online. En la época anterior a iTunes, esta compañía respondió a una demanda crucial de la música independiente, y experimentó un gran crecimiento. En 2008 la vendió a Disc Makers por 22 millones de dólares.

En ese momento de su carrera, la sabiduría convencional diría que debía mudarse a una casa más grande a las afueras de San Francisco y convertirse en un inversor de capital riesgo. Pero a Derek no le interesaba la sabiduría convencional, y destinó los beneficios de la venta de la empresa a una fundación filantrópica dedicada a la educación musical, viviendo gracias a los dividendos más bajos que permitía la ley. A continuación vendió todos sus bienes y viajó por el mundo, buscando un sitio interesante para vivir. Cuando hablé con él estaba en Singapur. «De este país me encanta la poca gravedad que tiene, no intenta retenerte; es una base desde la que salir a explorar», me dijo. Cuando le pregunté que por qué vivía en el extranjero, me dijo: «Tengo la norma de que, si algo me asusta, lo hago. He vivido en muchos sitios de América y hacerlo fuera del país me daba miedo».

Después de dedicar tiempo a la lectura, a aprender chino mandarín y a viajar por el mundo, Derek ha puesto sus ojos en una nueva empresa: MuckWork, un servicio con el que los músicos pueden subcontratar algunas tareas rutinarias, dedicando más tiempo a la parte creativa, que es la importante. Cuando puso en marcha su idea lo hizo porque le parecía divertida.

Lo que me interesa de Derek es su pasión por el control. Toda su carrera ha girado en torno a los grandes pasos, con frecuencia venciendo la presión, para lograr un mayor control sobre lo que hace y sobre cómo lo hace. Y no solo le apasiona el control, sino que lo ha hallado con éxito. Por eso contacté con él por teléfono en Singapur: quería saber *cómo* había llegado hasta su meta. Más en concreto, le pregunté los criterios que emplea para decidir qué proyectos emprender y cuáles abandonar. En esencia, quería ver el mapa con el que había evitado las trampas del control descritas en los dos capítulos anteriores.

Por suerte, la respuesta que tenía preparada es tan simple como sorprendente…

Cuando le expliqué lo que quería, Derek me entendió a la primera.

«Te refieres a esa especie de algoritmo mental que hace que un abogado, que ha ejercido con éxito durante 20 años, se diga: “Me encantan los masajes, creo que me voy a hacer masajista”, ¿verdad?».

«Eso es», le respondí.

Se tomó un tiempo para pensar, y dijo:

«Tengo un principio sobre el dinero que está por encima de cualquier otra norma en mi vida», afirmó. «**Haz aquello por lo que la gente esté dispuesta a pagarte»**.

A continuación aclaró que se trataba de algo muy distinto al mero hecho de acumular dinero porque sí. Estamos hablando de alguien que donó 22 millones de dólares y vendió todo lo que tenía después de que le comprasen su empresa. «El dinero es un indicador de valor neutro. Cuando tratas de ganarlo, estás intentando ser valioso», me explicó.

También señaló algunas aficiones a las que no atañe esta regla. «Si quiero aprender a bucear porque me parece divertido, por ejemplo, nadie me va a pagar por hacerlo, pero me da igual. Lo haré de todos modos». Pero, cuando se habla de las decisiones que afectan al núcleo de la vida profesional, el dinero sigue siendo un indicativo del valor. «Si te cuesta ganar dinero con tu idea, o piensas llevarla a cabo financiándola con un trabajo que no tiene nada que ver, entonces tienes que darle otra vuelta».

A primera vista su trayectoria, centrada en lo creativo, podría parecer ajena a asuntos tan prosaicos y vulgares como el dinero. Pero, al escuchar de nuevo su caso desde la perspectiva de ese algoritmo mental, ese recorrido adquirió un sentido más claro.

Su segundo paso importante fue lanzar CD Baby. Una vez más, no se dedicó de lleno al proyecto hasta que hubo consolidado una base de clientes rentable. «La gente me pregunta que cómo creé mi empresa», me dijo. «Les respondo que vendí un CD, y gané suficiente dinero como para vender dos», y a partir de ahí siguió creciendo.

Vista en retrospectiva, su apuesta por el control fue inconformista y total, pero, teniendo en cuenta ese algoritmo mental que le impulsa a hacer solo aquello por lo que le van a pagar, se entiende que no fue tan arriesgada. Es una idea tan potente que se merece su propia denominación oficial:

La ley de la viabilidad económica

> *Si estás sopesando lanzarte a un objetivo que te otorgará más control sobre tu vida profesional, busca pruebas de que la gente está dispuesta a pagarte por ello. Si las encuentras, sigue adelante. Si no, déjala pasar.*

Cuando empecé a reflexionar sobre esta ley, me di cuenta de que podía aplicarse a muchos casos de quienes habían obtenido un mayor control sobre sus carreras. Para entenderlo mejor, hay que tener en cuenta que la definición de «estar dispuesto a pagar» varía. En algunos casos significa, literalmente, que habrá clientes que te paguen dinero por un producto o servicio. Pero también puede significar que te aprueben un préstamo, que llegue un inversor externo o, de forma más habitual, que convenzas a un empleador de que te contrate o de que te siga pagando la nómina. Cuando adoptes esta definición flexible de «pagarte», verás cómo la ley aflora por todas partes.

Veamos, por ejemplo, el caso de Ryan Voiland, de Red Farm. Son muchos los urbanitas con estudios que, cansados del caos de la ciudad, compran un terreno y tratan de ganarse la vida con sus propias manos. La mayoría fracasan. Lo que diferencia a Ryan es que, antes de intentarlo, se aseguró de que había gente dispuesta a pagarle. En concreto –ya que no era un rico exbanquero–, lo averiguó porque la compra de su primera propiedad le obligó a pedir un préstamo al banco agrario de Massachusetts, y esa entidad no entrega su dinero fácilmente. Para hacerlo, hay que enviar un detallado plan de negocio que les asegure de que ganarás dinero con tu explotación. Ryan, con diez años de experiencia de su parte, fue capaz de

convencerles.

El de Lulu es otro buen ejemplo de la aplicación de esta ley. En este caso la definición de «pagar por algo» alude a su nómina; su movimiento para obtener más autonomía estuvo determinada por el hecho de que alguien la contratase o no, o le siguiese pagando un sueldo. Su primer paso, por ejemplo, fue reducirse la jornada hasta las 30 horas. Sabía que disponía de suficiente capital como para pedirlo porque su jefe le dijo que sí. En empleos posteriores, al negociar una excedencia de tres meses o al insistir en trabajar por su cuenta con un horario flexible, también apostó por un mayor control, y esa apuesta estuvo respaldada por el hecho de que sus empleadores lo aceptaron. Si no hubiese tenido tanto capital, no habrían tenido problema en darle un portazo.

Por el contrario, al leer los casos de personas que no tuvieron éxito a la hora de incrementar el control sobre sus carreras, se ve con frecuencia que se ha ignorado esta ley. Jane, de la Regla 3, abandonó la facultad con la idea vaga de lanzar una especie de negocio online que costease su estilo de vida aventurero. De haber conocido a Derek Sivers, habría retrasado ese paso hasta tener pruebas de que podía ganar dinero por Internet. En ese caso la ley le habría sido de mucha ayuda, y un sencillo experimento habría evidenciado que las páginas web que proporcionan muchos ingresos sin apenas trabajo son más un mito que una realidad. Podría haberse ahorrado así su precipitada huida de la universidad, pero eso no significa que Jane hubiera debido resignarse a una vida laboral aburrida. Al contrario, la ley le podría haber ofrecido una estructura desde la que explorar otras variaciones en su visión aventurera de la vida, hasta encontrar la tecla que produjese resultados positivos.

Resumen de la Regla 3

Las Reglas 1 y 2 pusieron las bases de mi nueva concepción de cómo a la gente le acaba encantando su trabajo. La Regla 1 descartó la **hipótesis de la pasión**, que afirma que primero hay que averiguar cuál es la vocación de cada uno, y después encontrar un trabajo acorde con ella. La Regla 2 reemplazó esa concepción con la **teoría del capital laboral**, que sostiene que las características de un trabajo genial son escasas y valiosas, y por lo tanto, para que existan en nuestra vida profesional, primero se deben desarrollar destrezas también escasas y valiosas, que puedan ofrecerse a cambio. A esas habilidades las denomino «capital laboral», y en la Regla 2 profundicé en los detalles sobre cómo adquirirlas.

La siguiente pregunta, obvia, es cómo invertir ese capital, una vez acumulado. La Regla 3 detalla la respuesta, argumentando la importancia fundamental de obtener **control** sobre lo que se hace y sobre cómo se hace. Es una cualidad tan frecuente en las vidas de las personas que aman su trabajo que la he denominado el elixir del trabajo soñado.

Por otra parte, invertir el capital en tener más control puede resultar engañoso. Existen dos trampas que suelen acechar a la gente que busca ese control; la **primera trampa** advierte de que es peligroso tratar de obtener mayor control sin tener suficiente capital para sostenerlo.

La **segunda trampa del control** nos señala que, una vez adquirido ese capital para respaldar la apuesta por el control, todavía no se ha salido del terreno pantanoso, porque es ese mismo capital el que nos hace tan valiosos para nuestros empleadores, y es probable que hagan todo lo posible por mantenernos dentro del sendero más tradicional. Saben que obtener más control es bueno para ti, pero no para su cuenta de resultados.

Esas trampas nos ponen en una situación complicada. Imaginemos que tenemos una idea para ganar más control sobre nuestra carrera, y encontramos resistencia. ¿Cómo se puede saber si esa resistencia nos puede ayudar (por ejemplo, evitando que caigamos en la primera trampa) o se debe pasar por alto (por ejemplo, porque es fruto de la segunda trampa)?

Para ayudarme a resolver este acertijo, me fijé en Derek Sivers. Derek es un emprendedor de éxito que ha dedicado su vida a tener control de lo que hace. Cuando le pedí consejo para gestionar las oportunidades de obtener un mayor dominio en la vida laboral, me ofreció una regla simple: «Haz aquello por lo que la gente esté dispuesta a pagarte». No se trata de ganar dinero (Derek, por ejemplo, es más o menos indiferente al dinero, después de donar los millones que ganó al vender su primera empresa). Se trata, en cambio, de emplear el dinero como un «indicador neutro del valor», una forma de determinar si se dispone o no de suficiente capital laboral para tener éxito. He denominado a esta norma la **ley de la viabilidad económica**, concluyendo que es una herramienta básica para manejar la adquisición de control, y que se aplica tanto a la hora de sopesar una iniciativa emprendedora como a la hora de valorar un ascenso en una empresa más consolidada. Si la gente no está dispuesta a pagarte, es que no estás preparado para seguir con esa idea.

REGLA 4

Piensa en pequeño, actúa a lo grande

(O la importancia de la misión)

Capítulo 12
LA VIDA CON SENTIDO DE PARDIS SABETI

En el que explico que una misión que unifique
tu vida profesional puede producirte una gran satisfacción.

El profesor feliz

El moderno Edificio de Ciencias Noroeste de Harvard se encuentra en el número 52 de Oxford Street, en Cambridge (Massachusetts), a diez minutos andando del famoso (y repleto de turistas) jardín central de la universidad. Forma parte del descomunal complejo de laboratorios de ladrillo y cristal que alberga el afamado núcleo investigador de Harvard. Desde dentro, el edificio parece la réplica de un laboratorio científico tipo Hollywood. Los accesos que circundan el perímetro de cada planta son de cemento pulido, y brillan tenuemente, como escenarios del crimen de una serie de televisión.

Pasando el vestíbulo, en el centro del edificio, se encuentran los laboratorios, en los que se ve, a través de las puertas de acero acristaladas, a los estudiantes manipulando pipetas y otro instrumental. Al otro lado del vestíbulo se sitúan los despachos de los profesores, divididos por paneles de cristal que llegan hasta el techo. Dentro de uno de ellos se encontraba el motivo que me había llevado hasta allí en una soleada tarde de junio; la oficina de Pardis Sabeti, profesora de biología evolutiva de 35 años y experta en una de las estrategias más escurridizas, pero también más poderosas, para encontrar el trabajo soñado.

Una de las primeras cosas que se descubre al pasar un tiempo con ella es que disfruta de la vida que lleva. La biología, como todas las disciplinas académicas, es exigente. De ahí la reputación de que es capaz de convertir a jóvenes profesores en cascarrabias adictos a una versión masoquista del trabajo, en la que relajarse es sinónimo de fracasar, y los éxitos de los colegas se vuelven tragedias. Puede ser una existencia desgraciada, pero Pardis no ha sucumbido.

A los escasos cinco minutos de mi visita, por ejemplo, un joven doctorando –uno de los diez empleados del Sabeti Lab– asoma la cabeza.

«Vamos a jugar al voleibol», explica, refiriéndose al equipo de investigación, que evidentemente se toma su trabajo en serio. Sabeti promete unirse tan pronto como termine la entrevista.

El voleibol no es su única afición. En una esquina del despacho descansa

una guitarra acústica, y no es un simple elemento decorativo. Pardis toca en un grupo, Thousand Days, bien conocido en los círculos musicales de Boston. En 2008 la cadena PBS les invitó a participar en un programa llamado *Investigadores roqueros.*

La energía que muestra en esas actividades es un efecto colateral de su entusiasmo por el trabajo. El grueso de su investigación se centra en África, con estudios en marcha en Sierra Leona, Senegal y, sobre todo, en Nigeria. Para Pardis, es mucho más que acumular publicaciones y recibir becas. En un momento de la conversación, por ejemplo, saca el portátil: «Tienes que ver este video en el que salgo con mis chicas», me dice, abriendo en YouTube una reproducción en la que se le ve, guitarra en mano, dirigiendo a cuatro mujeres africanas que cantan. Las imágenes se grabaron al aire libre, en Nigeria, y las palmeras ponen el telón de fondo. Me explica que esas mujeres trabajan en una clínica financiada por su laboratorio. «Cada día se encuentran con gente que muere de forma horrible», explica, sin dirigirse a nadie, mientras el video continúa. En la pantalla todas sonríen mientras ella les marca la pauta, con éxito desigual, verso a verso. «Me encanta ir allí», añade. «Nigeria es mi casa en África».

Está claro que Pardis ha conseguido esquivar el cinismo agotador en el que quedan atrapados tantos académicos jóvenes, y se ha construido a cambio una vida comprometida («No siempre es fácil», afirmó en una entrevista, «pero me encanta lo que hago»[1]). *¿Cómo ha logrado esta hazaña?* Al pasar más tiempo con ella me di cuenta de que **esa felicidad nace del hecho de que ha levantado su carrera sobre una misión clara y emocionante**, algo que no solo da sentido a su trabajo, sino que le aporta la energía necesaria para vivir una vida más allá del laboratorio. Su misión, en el ultracompetitivo estilo de Harvard, es muy directa; dicho simplemente, aspira a la meta de librar al mundo de sus enfermedades más antiguas y mortíferas.

La misión de Pardis

Ya como estudiante universitaria, Pardis se introdujo en el campo emergente de la genética computacional: el uso de ordenadores para desentrañar las secuencias del ADN. Desarrolló un algoritmo que explora las bases de datos del genoma humano, buscando un rastro escurridizo: el de la continua evolución humana. Para el público en general, la idea de que el hombre sigue evolucionando puede ser una sorpresa, pero entre los biólogos de la evolución es el punto de partida. (Uno de los ejemplos clásicos de la evolución humana reciente es la tolerancia a la lactosa: la capacidad de digerir leche de adultos no empezó a propagarse entre la población humana hasta que se domesticó a los animales que la producen).

El algoritmo de Pardis se emplea para buscar patrones en la migración de los genes que encajen con la presión selectiva; por ejemplo, una mutación que haya aparecido recientemente, pero que se haya expandido a gran velocidad. En otras palabras, es un algoritmo que explora a ciegas genes «candidatos» a ser producto de la selección natural, dejando al investigador la labor de averiguar por qué esta dinámica consideró útiles esos genes. En el caso de Pardis, su búsqueda se centra en genes que hayan evolucionado recientemente y que ofrezcan resistencia frente a las enfermedades, siguiendo el razonamiento de que, si es capaz de encontrarlos y comprender su funcionamiento, los investigadores biomédicos serán capaces de replicarlos con fines terapéuticos. Es lógico que los genes resistentes a las enfermedades acaben siendo detectados por el algoritmo de Pardis, ya que son un ejemplo básico de selección natural. Si un virus mortal ha acabado con muchas vidas humanas dentro de una población, para los biólogos esa población se encuentra «bajo presión selectiva». Si unos pocos afortunados desarrollan una mayor resistencia a la enfermedad, esa presión garantizará que el nuevo gen se expanda rápidamente, porque los que dispongan de él morirán menos que los que no lo tengan. Esa rápida distribución es precisamente el tipo de característica que el algoritmo de Pardis está diseñado para detectar.

Su primer gran descubrimiento fue el gen que resiste la fiebre de Lassa,

una de las enfermedades más antiguas y letales del continente africano, responsable de la muerte anual de decenas de miles de personas. («No solo se mueren de esa enfermedad», puntualiza, «sino que lo hacen de una forma horrible»). Desde entonces, ha añadido la malaria y la peste bubónica a la lista de «antiguas plagas» a las que se enfrenta con su ordenador.

La misión que dirige su carrera está clara: combatir a las antiguas enfermedades con las nuevas tecnologías. Es una investigación claramente importante –apunte realzado por el hecho de que ha recibido becas de siete cifras por su trabajo, tanto de la Fundación Bill y Melinda Gates como del National Health Institute–. Más adelante se analizarán los detalles de cómo encontró esa meta, pero lo importante ahora es que su misión le aporta sentido y energía, dos características que le han ayudado a no convertirse en una investigadora cínica, y a cumplir su trabajo con entusiasmo. Su misión es el fundamento sobre el que ha construido el trabajo que la apasiona; así pues, lo que necesitamos entender es la naturaleza de esa estrategia.

El poder de una misión

Tener una misión es tener un centro que unifique una trayectoria profesional. Es algo que va más allá de un trabajo en concreto, y que puede adquirir formas diversas: responde a la pregunta sobre qué deberíamos hacer con nuestra vida. Tener una misión es algo poderoso porque centra la energía en una meta útil, que a su vez maximiza el impacto que causa nuestra presencia en el mundo, factor crucial para amar lo que se hace. Las personas que perciben que su trabajo importa de verdad están más satisfechas con su vida laboral, y resisten mejor el esfuerzo. Quedarse en vela por ahorrarle unos millones más a un cliente puede ser agotador, pero no dormir por intentar curar una vieja enfermedad puede proporcionar más energía que descansar, e incluso añadir ese entusiasmo de más que hace falta para montar un equipo de voleibol en el laboratorio o ir de gira con un grupo de rock.

Si llegué hasta Pardis Sabeti fue porque su carrera está guiada por una misión, que a cambio le ha permitido recoger felicidad.

Después de conocerla me puse a buscar a más gente que emplease esa cualidad para crear el trabajo que les encanta, y esa investigación me llevó hasta un joven arqueólogo, que tenía la idea de popularizar su materia de estudio, lo que terminó convirtiéndose en una serie para Discovery Channel; y también me llevó hasta un programador informático aburrido que se dedicó a estudiar marketing de modo sistemático hasta concebir una misión que le devolviese el interés a su vida profesional. En los tres casos, intenté descodificar el modo exacto en el que esas personas encontraron primero, y después llevaron a cabo con éxito, su misión. En resumen, quería responder a una pregunta importante: *¿cómo se hace realidad una misión en el trabajo?*

Las respuestas que encontré eran complicadas. Para entender esto mejor, situemos este tema en el contexto más amplio del presente libro. En las reglas anteriores, he explicado que «perseguir tus sueños» es un mal consejo, porque la mayoría de la gente no tiene una pasión preexistente a la espera de ser descubierta. Si tu meta es amar lo que haces, primero debes acumular «capital laboral», dominando habilidades escasas y valiosas, y después

rentabilizar ese capital adquiriendo las cualidades que hacen genial un trabajo. Como se verá más adelante, la misión es una de esas deseadas cualidades, y, como todas las demás, exige que primero se disponga de capital laboral; una misión que se emprenda sin esa destreza está destinada a parpadear y terminar apagándose.

Pero el capital por sí mismo no es suficiente para convertir una misión en realidad. Abundan las personas que son buenas en lo que hacen, pero que no han sabido orientar su carrera en una dirección atractiva.

Por lo tanto, me dedicaré a analizar un par de tácticas avanzadas que juegan un papel importante a la hora de hacer que alguien pase de tener una idea de lo que podría ser su misión a hacer que esa misión sea una realidad. En los capítulos posteriores, se aprenderá el valor de poner a prueba sistemáticamente diferentes “proto-misiones”, para buscar la dirección correcta. También se estudiará la necesidad de desarrollar una mentalidad de mercado cuando se está buscando una guía. Dicho de otro modo, tener una misión es una característica importante en la vida profesional, pero también puede ser algo fluctuante, por lo que hace falta una buena dosis de paciencia para hacerla realidad.

Estas sutilezas explican probablemente por qué mucha gente carece de una guía que dé orden a su trayectoria, a pesar de que admiren ese tipo de motivación: tener una misión es duro. No obstante, llegado a este punto en mi búsqueda, me encuentro cómodo con las dificultades, y espero que, si has llegado hasta aquí, tú también te sientas así. La dureza solo espanta a los soñadores y a los apocados, que dejan más oportunidades a los que, como nosotros, están dispuestos a dedicarle tiempo a diseñar con cuidado la mejor ruta, y después ponerse en marcha con confianza.

Capítulo 13
TENER UNA MISIÓN REQUIERE CAPITAL

En el que afirmo que elegir una misión antes de tener un capital laboral que destaque no parece muy sostenible.

Misiones que fracasan

Cuando Sarah me escribió, estaba bloqueada; acababa de dejar su trabajo como editora en un periódico para estudiar ciencias cognitivas en la universidad. Ya había pensado en doctorarse después de sus estudios, pero en aquel momento creyó que no tenía las habilidades necesarias. Sin embargo, con la edad, adquirió más confianza, y tras matricularse y destacar en un curso sobre inteligencia artificial que «abría aterrado a mi yo más joven», decidió lanzarse a la piscina e ir a por el doctorado a tiempo completo.

Entonces empezaron los problemas; poco después de reiniciar sus estudios, la falta de una misión que orientase su trabajo la paralizó. «Sentía que me interesaban demasiadas cosas», me dijo. «No era capaz de decidir si quería hacer algo más teórico o más aplicado, o qué sería más útil. Y había algo que me asustaba más todavía; el resto de doctorandos me parecían unos genios… ¿Qué harías tú si estuvieses en mi lugar?».

El caso de Sarah me recordó al de Jane, que expuse en la Regla 3; esta estudiante había dejado la facultad para «[lanzar] una fundación que desarrollase su visión de la salud, el potencial humano y una vida bien vivida». Esa misión, por desgracia, chocó con la dura realidad económica en el momento en el que Jane no fue capaz de conseguir suficiente dinero para financiar esa idea vaga. Cuando la conocí, estaba buscando a alguien que la asesorase a la hora de encontrar un trabajo normal, tarea que parecía complicada porque no se había licenciado.

Tanto Sarah como Jane reconocían la fuerza que da tener una misión, pero a ambas les costaba incorporarla a su vida profesional. Sarah buscaba desesperadamente una guía que le llevase a un estilo de investigación como el de Pardis Sabeti, de los que cambian vidas, pero al no haberlo identificado a la primera estaba empezando a replantearse su doctorado. Jane, por su parte, esbozó vagamente una idea (una fundación que «desarrollase su visión… una vida bien vivida»), confiando en que, una vez puesta en marcha, los detalles surgiesen por sí mismos. No le fue mejor que a Sarah: al final, resultó que esos detalles no aparecieron, dejando a Jane sin un duro y sin

licenciarse.

Si recuerdo estos casos, es porque subrayan un aspecto importante: las misiones entrañan riesgos. Como descubrieron Sarah y Jane, el hecho de que quieras que tu trabajo gire en torno a una misión no presupone que todo vaya a ser sencillo. Después de mi visita a Harvard me di cuenta de que, si quería que mi carrera tuviese esa característica, debía entender mejor sus peligros. Esto es, tenía que averiguar qué hizo Pardis de un modo diferente al de Sarah y Jane. La respuesta que acabé por encontrar me llegó por un medio inesperado: a través de los intentos de explicar un fenómeno desconcertante.

La incomprensible popularidad de la codificación lineal al azar

Escribo este capítulo mientras participo en un congreso sobre informática en San José (California). Antes me ha ocurrido algo interesante: estaba en una conferencia en la que cuatro profesores de cuatro universidades distintas presentaban sus investigaciones. Para mi sorpresa, las cuatro presentaciones trataban del mismo problema, muy concreto –la diseminación de la información en redes–, empleando la misma técnica concreta –la codificación lineal al azar–. Parecía como si esta comunidad de investigadores se hubiese levantado una mañana y, de forma colectiva y espontánea, hubiese decidido atajar el mismo problema esotérico.

Este ejemplo de descubrimiento paralelo me sorprendió a mí, pero no le habría ocurrido lo mismo al divulgador científico Steven Johnson. En *Las buenas ideas: una historia natural de la innovación*, un libro apasionante publicado en 2010, explica que esas «multiplicidades» son frecuentes en la historia de la ciencia[1]. Por ejemplo, las manchas solares en 1611: tal y como apunta Johnson, cuatro científicos de cuatro países identificaron ese mismo fenómeno el mismo año. ¿La primera batería? Se inventó dos veces a mediados del siglo XVIII. ¿El oxígeno? Se aisló en 1772 y 1774, de forma independiente. Cita un estudio de unos investigadores de Columbia, en el que hallaron casi 150 ejemplos de descubrimientos científicos notables realizados por diversos autores casi al mismo tiempo.

Estos ejemplos de descubrimientos simultáneos, aunque interesantes, podrían parecer ajenos a nuestro interés por tener una misión en nuestra carrera profesional. Te pido, sin embargo, que esperes un poco, porque la explicación de este fenómeno es el primer eslabón de una cadena lógica que me ayudó a desentrañar la diferencia entre lo que hizo Pardis y lo que hicieron Sarah y Jane.

Las grandes ideas, según Johnson, se descubren casi siempre en el «posible adyacente», un término que toma prestado del biólogo de sistemas complejos Stuart Kauffman, que lo aplica para describir la formación

espontánea de estructuras químicas complejas a partir de otras simples. En una sopa química cuyos componentes colisionen y se mezclen, observó Kauffman, se formarán otros nuevos compuestos. Sin embargo, no pueden aparecer todos los compuestos posibles, sino aquellos que puedan formarse a partir de las estructuras ya presentes en esa sopa. Por lo tanto, los nuevos compuestos se encuentran en el área de los posibles adyacentes que quedan definidos por las estructuras presentes.

Cuando Johnson adoptó ese término, lo trasladó de la química a las innovaciones culturales y científicas. «Tomamos las ideas heredadas o encontradas, y las entremezclamos en nuevas formas», explica. Las nuevas ideas que surgirán en cualquier terreno están nada más cruzar el límite de la innovación, en el espacio adyacente que contiene todas las combinaciones posibles de las ideas que ya existen. El motivo por el que los descubrimientos más importantes ocurren varias veces, por lo tanto, es que solo pueden darse una vez que surgen en el espacio adyacente, y en ese momento cualquiera que se encuentre allí –los que innovan– puede encontrar las mismas innovaciones, esperando para ser descubiertas.

La aislación del oxígeno como uno de los componentes del aire, por citar uno de los ejemplos de descubrimiento múltiple de Johnson, solo fue posible cuando se dieron dos circunstancias; la primera, que los científicos empezasen a considerar el aire como una sustancia con distintos elementos, y no como un vacío; la segunda, que existiesen las básculas de precisión, herramienta clave para llevar a cabo los experimentos necesarios, por separado pero casi al mismo tiempo.

El posible adyacente también sirve para explicar mi anterior ejemplo, el de cuatro investigadores enfrentándose al mismo problema ignoto, con la misma técnica oscura. La estrategia que se aplicó en ese caso –denominada codificación lineal al azar– solo ha recibido la atención de los informáticos con los que trabajo en los últimos dos años, cuando los investigadores que estudian temas relacionados empezaron a aplicarla con éxito frente a algunos problemas peliagudos. Los científicos que se congregaron en una presentación con ponencias sobre esa técnica habían descubierto su potencial casi al mismo tiempo. Con palabras de Johnson, esa técnica redefinió la

innovación en mi campo académico, y al hacerlo también redefinió su adyacente posible y la posible configuración de la diseminación de la información.

Nos gusta pensar que la innovación nos llega en un momento de súbito eureka, en el que se cambia de golpe la forma de ver el mundo, haciendo avanzar de un salto el nivel de conocimiento actual. En mi opinión, en realidad la innovación es más sistemática. Nos afanamos por avanzar en vanguardia, descubriendo nuevos problemas que resolver en el adyacente posible, abriendo así nuevos horizontes, que nos enfrentan a otros problemas, y así sucesivamente. «La verdad», explica Johnson, «es que los avances tecnológicos (y científicos) pocas veces se producen fuera del adyacente posible».

Como he comentado, comprender el adyacente posible y su papel en la innovación es el primer eslabón de la cadena argumental que explica cómo identificar una buena misión profesional. En la siguiente sección mostraré el segundo eslabón, que conecta el mundo de los descubrimientos científicos con el del trabajo.

Una misión orientada al capital

Las innovaciones científicas, como acabamos de ver, requieren primero que uno se sitúe en la vanguardia de su ámbito. Solo desde allí puede verse el adyacente posible, espacio en el que se descubren la mayoría de las ideas innovadoras. Esta es la conexión que realicé al reflexionar sobre Pardis Sabeti, más o menos al mismo tiempo que pensaba en la teoría de la innovación de Johnson: **una buena misión profesional es parecida a un descubrimiento científico; se trata de una innovación que espera ser descubierta en el adyacente posible de tu ámbito**. Si deseas identificar una misión en tu vida profesional, deberás posicionarte primero en la vanguardia, el único lugar desde el que puede verse una misión.

Esta intuición explica los esfuerzos de Sarah, que trataba de encontrar su misión *antes* de situarse en la vanguardia (cuando empezó a preocuparse por su falta de guía, estaba aún en sus primeros años de licenciatura). Su punto de observación de estudiante primeriza se encontraba demasiado alejado de la vanguardia como para albergar esperanzas de otear el adyacente posible, y, si no podía verlo, le iba a resultar muy difícil identificar una nueva guía en su trabajo. Según la teoría de Johnson, Sarah debería haber dominado primero un nicho prometedor –tarea que puede llevar años–, y solo entonces fijar su atención en la búsqueda de una misión.

Jane también se tropezó con esa separación de su adyacente posible. Deseaba poner en marcha una fundación transformadora, que cambiase la forma en la que viven las personas, pero una organización de ese tipo exige antes una visión que haya demostrado su efectividad, y Jane carecía de ella. Para encontrarla habría necesitado un punto de observación claro del adyacente posible en el sector de las organizaciones no lucrativas, y, a su vez, para llegar hasta allí primero tendría que encontrarse a la vanguardia de los esfuerzos por mejorar la vida de las personas. Este proceso, como ocurría en el caso de Sarah, exige paciencia y puede llevar años de trabajo. Jane trataba de identificar su misión antes de situarse en la vanguardia, y –como cabía suponer– no encontró nada definitivo para la vida de nadie.

Vistas en retrospectiva, estas ideas son evidentes. Si las misiones que pueden transformar la vida de los demás pudieran encontrarse solo reflexionando y con una actitud optimista, cambiar el mundo sería cosa de niños. Pero no lo es; de hecho, es muy infrecuente. Esta singularidad, tal y como podemos comprender ahora, se debe a que los grandes descubrimientos exigen primero estar en la vanguardia, algo que resulta duro, con una dureza que habitualmente evitamos en nuestro trabajo.

El lector atento habrá notado que ese «estar en la vanguardia» suena similar a la idea del *capital laboral*, explicada en la Regla 2. Si se recuerda, el capital laboral es la forma en la que denomino a las habilidades escasas y valiosas, el ser muy competente en algo, que suponen el principal elemento de negociación a la hora de crear el trabajo soñado. La mayoría de las personas que adoran su trabajo han llegado hasta allí acumulando capital, e intercambiándolo después por las características que definen un trabajo genial. Ocupar la vanguardia de un ámbito concreto puede entenderse como un proceso en el que se acumulan destrezas escasas y valiosas, y por lo tanto incrementa el capital laboral. De un modo similar, identificar una misión atractiva, una vez situados en la vanguardia, puede entenderse como la inversión del capital laboral para adquirir una característica muy apreciada en la vida profesional. En otras palabras, la misión es un ejemplo más de la teoría del capital laboral aplicada a la vida. Si buscas una misión, primero debes adquirir capital. Si te saltas este paso, puedes acabar como Sarah y Jane: con grandes dosis de entusiasmo pero pocos resultados visibles.

Es lógico que, al estudiar de nuevo el caso de Pardis Sabeti, descubramos que su búsqueda de una misión ofrezca un buen ejemplo de esta perspectiva del capital laboral llevada a la práctica.

La paciencia de Pardis

«Para ser feliz hace falta pasión», me dijo Pardis Sabeti; a primera vista parecería que se apuntaba a la teoría de la pasión que rebatí en la Regla 1, pero después se explicó: «Lo que pasa es que no sabemos qué es la pasión. Si le preguntas a alguien, te dirá qué es lo que cree que le apasiona, pero lo más seguro es que se equivoque». En otras palabras, lo que cree es que sentir pasión por el trabajo es fundamental, pero también que intentar descubrir qué profesión será la que provocará esa pasión es dar palos de ciego.

Al conocer su historia, queda claro el origen de esa filosofía. «En el instituto estaba obsesionada con las matemáticas», me contó. Pero entonces se cruzó en su camino un profesor de biología al que adoraba, y que le hizo plantearse si no sería ese su camino. Al llegar al MIT tuvo que elegir entre las matemáticas y la biología. «Resultó que el departamento de Biología del MIT pone un énfasis increíble en la docencia», me explicó, «por lo que me matriculé ahí». Una vez licenciada, surgió un nuevo plan; decidió que estaba destinada a ser médico. «Me veo como alguien preocupada por la gente, y quería ejercer la medicina».

Le fue muy bien en el MIT; obtuvo una beca Rhodes y la empleó para doctorarse en Oxford. Se centró en la biología antropológica, el clásico término arcaico oxoniense para lo que casi todos llamaríamos genética.

Fue allí donde decidió que África y las enfermedades infecciosas podrían ser un tema de estudio potencialmente interesante. Si se hace la cuenta, se descubre que ese fue el tercer ámbito que, en su trayectoria académica, le había acabado atrayendo; la lista completa serían las matemáticas, la medicina y las enfermedades infecciosas. Por eso se muestra suspicaz ante la estrategia de tratar de identificar por adelantado la vocación de cada uno. Según su experiencia, hay muchas cosas diferentes que pueden, en distintos momentos, parecernos atractivas.

Dado su reciente interés por África, se unió a un grupo de investigación que empleaba el análisis genético para ayudar a los afroamericanos a trazar su genealogía hasta ese continente. Tras un año, más o menos, decidió mudarse

de laboratorio siguiendo el consejo de un amigo, y recaló en el que investigaba los genes de la malaria.

Después de Oxford, Pardis regresó a la escuela de Medicina de Harvard para terminar sus estudios: sorprendentemente, aunque estuviese terminando el doctorado en genética, todavía no estaba preparada para dejar atrás su antigua premonición de que, de algún modo, tenía que ser médico. El resultado fue que se convirtió en una estudiante de medicina que, en sus ratos libres, terminaba el doctorado. «Si vas a escribir algo sobre tener una buena calidad de vida, no me preguntes por mi época en Harvard», me advirtió. «Fueron unos tiempos duros».

Pardis entregó su tesis y se convirtió en investigadora, conjugando su labor con el final de los estudios de medicina, y desplazándose en metro entre Harvard y el MIT, en cuyo Broad Institute trabajaba a las órdenes del afamado genetista Eric Lander. Fue en esa época cuando sus ideas sobre el uso del análisis estadístico para demostrar la evolución reciente dieron sus primeros frutos, que culminaron con la publicación, en 2002, de un artículo en *Nature* con el benigno título «Detección de la selección positiva reciente en el genoma humano a partir de la estructura haplotípica»[2].

Según Google Scholar, esa obra se ha citado más de 720 veces desde su publicación. «La gente comenzó a tratarme de forma distinta después de ese artículo», afirma Pardis. «Fue entonces cuando empezaron a llegar ofertas de otras facultades». Aunque había finalizado sus estudios de medicina por aquella época, hasta ese momento su misión no había estado clara: ejercer la medicina no tenía sentido, por lo que su carrera giraría en torno a la investigación de la informática aplicada a la genética para luchar contra algunas enfermedades muy antiguas. Pardis aceptó un puesto de profesora en Harvard, preparada por fin para dedicarse a una sola cosa en su vida profesional.

Lo que me sorprende del caso de Pardis es el momento tan tardío en su preparación intelectual en el que identificó la misión que ahora define su trayectoria. Esta tardanza queda fielmente reflejada en su decisión de proseguir –¡y terminar!– los estudios de medicina cuando su doctorado ya había empezado a atraer el interés general. No es la actitud propia de alguien

que está seguro de su destino desde el primer día. Esa certeza llegó tarde, más o menos en la época de la publicación del artículo en *Nature*, cuando Pardis ya había desarrollado sus ideas sobre la informática aplicada a la genética hasta el punto en el que su utilidad y novedad eran evidentes.

Por emplear mi propia terminología, ese largo período de preparación, que comenzó con sus clases de biología en el instituto y siguió con su trabajo de doctorado y posterior labor investigadora en el Broad Institute, fue el plazo en el que construyó y acumuló su capital laboral. Cuando aceptó el puesto de profesora en Harvard, ya estaba preparada para invertirlo en la carrera, sostenida sobre una misión, de la que disfruta hoy.

La Regla 4 se titula «Piensa en pequeño, actúa a lo grande», y esa denominación se entiende gracias al capital laboral y su papel en la definición de una misión. Avanzar hasta la vanguardia de un sector es un acto de pensamiento «pequeño», que exige centrarse en un reducido elenco de intereses durante un tiempo potencialmente prolongado. Una vez alcanzado el límite, sin embargo, y hallada una misión en el adyacente posible, se puede perseguir con tesón: eso es actuar «a lo grande».

Pardis Sabeti pensó en pequeño al centrarse con paciencia durante años en un nicho reducido (la genética de las enfermedades en África), pero una vez adquirido suficiente capital laboral actuó a lo grande para identificar su misión (emplear la informática aplicada para entender mejor las enfermedades antiguas y luchar contra ellas). Sarah y Jane, por el contrario, alteraron ese orden.

Capítulo 14
UNA MISIÓN REQUIERE APUESTAS BAJAS

En el que explico que una misión grande acaba siendo un éxito mediante proyectos pequeños y asequibles –apuestas bajas–, que sirven para explorar las posibilidades que rodean a una idea atractiva.

Pasar de la idea a la práctica

Cuando conocí a Pardis, yo mismo era doctor en informática por el MIT, y tenía casi 30 artículos con mi nombre publicados, además de dar conferencias sobre mi trabajo por todo el mundo, desde Rio de Janeiro hasta Bolonia y Zurich. Dicho de otro modo, había acumulado capital laboral, que me había permitido identificar varias misiones potenciales congruentes con mis destrezas. Incluso había recogido por escrito varias de esas ideas, porque siempre llevo una libreta encima. El 13 de marzo de 2011, por ejemplo, apunté la posibilidad de centrar mi carrera en una nueva teoría de algoritmos de distribución que estaba emergiendo: el estudio de algoritmos en los gráficos de intercambio de información, con múltiples cambios en la arquitectura de las redes. También observé que podía sumergirme en su desarrollo de un modo parecido al de los primeros defensores de la teoría del caos, a comienzos de los 80.

Esto me lleva de nuevo a mi insistente cuestión. Tenía cuadernos llenos de misiones potenciales, pero me seguía resistiendo a dedicarme a una en exclusiva, y no era el único reticente a hacerlo. Mucha gente dispone de un gran capital laboral, y puede por tanto identificar varias misiones potenciales en sus profesiones, pero son pocos los que acaban desarrollando una carrera en torno a esas misiones. Parecería que esta táctica exige algo más que situarse a la vanguardia. Una vez acumulado el capital necesario para identificar una misión, todavía hace falta averiguar cómo llevarla a la práctica. Si no se dispone de una estrategia contrastada para pasar de la idea a la ejecución, entonces –como me ocurre a mí, y a muchos otros– se evitará dar ese paso.

Este capítulo es el primero de los dos que analizan los casos de personas que han conseguido dar ese salto con éxito. Mi objetivo con esta investigación es determinar cuáles son las estrategias específicas para convertir una gran idea en unos grandes resultados; esa clase de estrategias que pueden transformar los apuntes de mis cuadernos, de meras ideas en la base de una carrera atrayente. Empezaremos con el caso de un joven y audaz

arqueólogo de un pueblo del sur de Texas, que encontró una estrategia sistemática para lanzarse a las misiones más arriesgadas en un campo famoso por su conformismo.

Tesoros americanos

La primera vez que vi a Kirk French fue en Discovery Channel. Durante la pausa publicitaria mostraron el último estreno del canal, un programa titulado *Tesoros americanos*. En el anuncio aparecían dos jóvenes arqueólogos, en vaqueros y con unas camisetas desgastadas, que viajaban a la América profunda a bordo de un viejo Ford F-150 para ayudar a quienes querían averiguar si su legado familiar tenía alguna importancia histórica. Los presentadores, Kirk French y Jason de León, parecían tan ruidosos como llenos de energía, y se veía que disfrutaban una barbaridad de lo que hacían. Se parecía al *Antiques Roadshow* de la BBC, pero con más alcohol y más tacos. Programé la televisión para grabar el estreno.

Al comienzo del primer episodio, Kirk y Jason se encuentran en las llanuras del este de Texas, en un rancho polvoriento y decadente al que han ido para investigar la autenticidad de un traje que supuestamente perteneció a Clyde Barrow, de los famosos Bonny y Clyde.

El arqueólogo tarda medio minuto en desecharlo: casi ninguna prenda de ropa de aquella época tenía una etiqueta que dijese «Fabricado en China». Pero eso no hace disminuir su entusiasmo.

«Tu familia destila whisky casero», apunta French.

«Sí», farfulla Leslie, propietario del traje.

«Vamos a probarlo».

Le sirven una jarra casi de inmediato y, mientras lo hace, Leslie les advierte: «No preguntéis cómo se hace. Si lo supieseis, no os lo beberíais». Sentados en sendos troncos, tomándose ese brebaje y contando anécdotas rodeados por la desolación tejana, parece que Jason y Kirk se lo están pasando muy bien.

Estaba asombrado. Para entender el atractivo de *Tesoros americanos* hay que conocer cuál es su competencia. En aquella época, la televisión de pago estaba plagada de programas tipo «segunda mano», como *La casa de empeños* del Canal de Historia, en la que aparecen los empleados de una tienda de Las Vegas que tratan de comprar a gente con escasos recursos sus

valiosas posesiones, o *Los reyes de las subastas*, de Discovery Channel, que sigue las aventuras de una casa de subastas en Atlanta cuya página web contiene más signos de exclamación de los que Sotheby's consideraría pertinentes. Por supuesto, nada que ver con *Cazatesoros*, en el que también aparece gente tratando de comprar los bienes de otros, pero en este caso con el dramático giro de que lo hacen a bordo de una camioneta, y no en una tienda. Y desde luego tampoco hay que confundirlos con *Cazasubastas*, de Discovery Channel, o *La guerra de los trasteros*, del Canal de Historia, programas que observan detenidamente las compras de material abandonado en subastas, asunto tan prolijo que, al parecer, no puede estudiarse en un solo programa.

Jamás me habían interesado esta clase de contenidos, pero había algo en *Tesoros americanos* que atrajo mi atención. Pasando por alto el nombre –al que Kirk me reconoció más tarde que se habían opuesto, y que detestaban–, lo que me sorprendió es que los presentadores tenían un objetivo, más allá del de aparecer en televisión. Por una parte, no se dedican principalmente al espectáculo, sino que son profesores de arqueología (Discovery Channel tuvo que sufragar el semestre que dedicaron a grabar la primera temporada). Por otra parte, en este programa no hay intercambio económico, que es el principal atractivo del resto del género. Atribuir un valor monetario a un artefacto es la antítesis de la misión de la arqueología, y Kirk y Jason se negaron a hacerlo. En su lugar, parecen guiarse por la idea de educar al público acerca de la arqueología moderna. Esa es su misión y, tal y como reflejaba su sonrisa mientras bebían whisky casero en Texas en el estreno del programa, cumplirla les procura una enorme diversión.

Poco después de conocer a Pardis Sabeti, cuando empezaba a preguntarme por qué yo mismo no seguía una trayectoria con un objetivo, me acordé de pronto de Kirk y de Jason, dándome cuenta de que eran el caso ideal de estudio para saber cómo se puede atravesar la brecha que separa la idea de la práctica. La misión de popularizar la arqueología entre una audiencia enorme, y divertirse mientras tanto, puede sonar muy bien sobre el papel, pero dedicarse a hacerlo de verdad, especialmente cuando acabas de licenciarte y estás tratando de encontrar un hueco en un ámbito académico

tradicional, es una perspectiva que asusta. Me puse en contacto con Kirk, para que me explicase qué estrategia había empleado a la hora de atravesar esa brecha con toda confianza.

Un arqueólogo de salón

Nadie que conozca a Kirk French podría decir que es aburrido. «Después de que Bush ganase las elecciones de 2004», me dijo, «se me fue la cabeza. Vendí todo lo que tenía y me fui al bosque». El «bosque» son las siete hectáreas de una vieja casa a veinte minutos del campus de la Universidad Penn State, en la que estudiaba en aquel momento.

Mientras vivía como un eremita, decidió construir un escenario sobre una arboleda de manzanos, no muy lejos de su cabaña, para organizar un festival, al que bautizó, evidentemente, Kirk Fest. Jason de León, compañero de estudios en Penn State, tocaba en un grupo llamado Wilcox Hotel, y participó en el encuentro; al descubrir la capacidad organizativa de Kirk le pidió que fuese el manager de su banda, cosa que a Kirk le pareció divertida. Terminaron aparcando temporalmente los estudios, comprando un pequeño autobús y «atravesando el país de punta a punta». También grabaron dos CD durante el trayecto. Lo cuento para poner de relieve que a Kirk no le asusta embarcarse en alguna aventura, siempre que considere que hará de su vida algo más interesante. De estudiante, cuando se había especializado en la gestión del agua de los mayas, le entrevistaron para un documental del Canal de Historia sobre esa civilización, llamado *Lost Worlds*. Dado su interés por encontrar una salida creativa a su energía, la experiencia le ayudó a definir una misión para su trayectoria profesional: popularizar la arqueología entre las masas. Sus primeros esfuerzos en ese sentido –después de doctorarse y seguir investigando en la universidad– se centraron en un documental clásico filmado en 1961 por el difunto profesor de arqueología de Penn State, William Sanders, *Tierra y agua: estudio ecológico del valle mexicano de Teotihuacán*. Esta película documenta la transformación ecológica y del estilo de vida en el valle de Teotihuacán debido al crecimiento de la capital de México, y ha ejercido una gran influencia en los estudiantes de la historia de la ecología.

Durante el último trimestre de 2009 Kirk se hizo con las cintas originales en 16 mm, que incluían tomas nunca emitidas, así como con los apuntes de

Sanders, y puso en marcha dos proyectos. El primero consistía en digitalizar la grabación original y difundir un DVD con el documental, finalizado en la primavera de 2010. El segundo proyecto era más ambicioso: decidió filmar una nueva versión de esa película, una actualización que mostrase los cambios que se habían producido en el valle desde 1960 hasta la actualidad. Kirk reunió fondos del departamento de Antropología de su universidad y del Centro de Estudios Mayas, reclutó a un equipo y en el invierno de 2010 se dirigió a México DF para grabar las primeras tomas. El objetivo era reunir un material con el atractivo suficiente como para «convencer a los posibles patrocinadores de la importancia [del proyecto]».

El éxito inicial de su misión, sin embargo, había comenzado en diciembre de 2009. George Milner, profesor que ocupaba el despacho contiguo, le invitó a unirse a un grupo de arqueólogos congregados en torno a su teléfono. «Tienes que escuchar este mensaje», le dijo mientras encendía el buzón de voz. La grabación procedía de un hombre que vivía al norte de Pittsburgh, cuyo tono de voz parecía sensato y razonable, hasta que desveló la razón de su llamada. «Creo que tengo el tesoro de los templarios en el jardín de mi casa», explicaba.

Los académicos se estuvieron riendo un buen rato, hasta que intervino Kirk. «Me parece que le voy a devolver la llamada». Sus colegas, más experimentados, trataron de disuadirle. «No te va a dejar en paz», le advirtieron. «Te va a llamar todas las semanas para preguntarte cosas». Como me contó Kirk, en un terreno como el de la arqueología es frecuente recibir ese tipo de llamadas –«gente que cree haber encontrado una huella de dinosaurio, o lo que sea»– y no hay tiempo, debido a la presión de la docencia y la investigación, para atenderlas. Pero lo que vio Kirk fue una oportunidad de acercarse a su misión. «Este tipo de difusión pública es precisamente la que los arqueólogos deberíamos intentar buscar», observó.

Decidió que a partir de entonces iba a encargarse de este tipo de llamadas que llegaban al departamento; se reuniría con esa gente, escucharía lo que tuviesen que decir y trataría de ayudarles a determinar, con los principios de la arqueología, si era posible que una organización de caballeros medievales hubiese deambulado alguna vez por las colinas de Pittsburgh. Y no se

limitaría a reunirse con ellos, sino que grabaría esos encuentros con el fin de producir un documental con los casos más interesantes. Denominó a ese proyecto *El arqueólogo de salón*. Calculó que le llevaría unos cinco o diez años, y que podría llevarlo a cabo mientras durasen las grabaciones en el valle de Teotihuacán. «Pensé que al menos me serviría para ponérselo a mis estudiantes de Introducción a la arqueología».

Una mañana de domingo, poco después de recibir la llamada sobre el tesoro de los templarios, Kirk contrató a un cámara y a un técnico de sonido y se encaminó hacia Pittsburgh para investigar. «Era un tío encantador», recuerda. «Tenía unas ideas muy raras, pero hablar con él era divertido. Pasamos allí todo el día dando vueltas, nos tomamos unas cervezas y charlamos». Al final resultó que el «tesoro» eran unos huesos de ciervo y unas tuercas de la vía férrea de una cantera de grava, pero la experiencia le animó, y al final resultó ser más significativa de lo que se podía haber imaginado.

Durante esa época Discovery Channel estaba tratando de producir un *reality show* relacionado con la arqueología y, como suele ocurrir en televisión, en lugar de desarrollar la idea por su cuenta dieron a conocer el proyecto general, esperando las propuestas de las productoras independientes. Tres meses después de que Kirk grabase en Pittsburgh, una de esas productoras contactó con el director del departamento de arqueología de Penn State, que remitió el mensaje al resto del personal. «Desde luego, yo solo tenía tres meses de experiencia como profesor», me contó Kirk, «pero estaba muy interesado en la comunicación, por lo que pensé: "¿Y por qué no yo?"». Estudió la propuesta de la productora y, poco después de reunirse con ellos, les dijo: «Tengo una idea para vosotros», enviándoles la grabación de *El arqueólogo de salón*.

Les encantó la idea, y les encantó Kirk. Grabaron de nuevo la visita al tesoro de los templarios y mandaron la cinta a Discovery Channel y al Canal de Historia, que aceptó financiar un episodio piloto. El primero, por su parte, les dijo. «Pasemos del piloto, vamos a grabar ocho capítulos». Cuando le pidieron a Kirk el nombre de un copresentador, solo se le ocurrió uno, el de su buen amigo Jason de León, que también acababa de licenciarse en Penn

Sate y ejercía de profesor asociado en Michigan. Acordaron que Discovery Channel compensaría los gastos del semestre que les quedaba, y se lanzaron a la carretera para filmar lo que acabaría siendo *Tesoros americanos*[1].

Apuestas bajas

La misión de Kirk era popularizar la arqueología, y quería hacerlo de tal forma que su vida fuese más interesante. Presentar *Tesoros americanos* convirtió esa misión en realidad; la siguiente cuestión es saber cómo pasó de una idea general a una acción concreta.

Esto es lo que descubrí: el trayecto de Kirk hasta *Tesoros americanos* fue gradual. No decidió partiendo de la nada que quería presentar un programa, y a partir de ahí trabajó para convertir ese sueño en realidad. Lo que hizo fue evolucionar desde su misión original –popularizar la arqueología– con una serie de pasos pequeños y experimentales. Cuando encontró las viejas cintas de *Tierra y agua*, por ejemplo, decidió digitalizarlas y producir un DVD. Después de este pequeño paso dio uno algo mayor, y reunió fondos para intentar grabar una nueva versión del documental. Cuando George Milner le puso el premonitorio mensaje de su contestador, Kirk adelantó otro pequeño paso, comenzando con *El arqueólogo de salón*, sin tener muy claro para qué le iba a servir, más allá de pasar un rato en sus clases de introducción a la arqueología. Este movimiento, sin embargo, acabó siendo el ganador, y le llevó directamente a tener su propio programa de televisión.

Mientras trataba de entender el caso de Kirk, encontré un nuevo libro de empresa que estaba haciéndose famoso, titulado *Pequeñas apuestas*, obra de un antiguo inversor, Peter Sims[2]. Al estudiar a diversos innovadores, desde Steve Jobs y Chris Rock hasta Fran Gehry, así como algunas empresas, como Amazon o Pixar, descubrió una estrategia común. «En lugar de pensar que debían empezar con una gran idea o planear todo un proyecto por adelantado», escribe, «realizan una serie de *pequeñas apuestas* metódicas a favor de lo que podría ser la dirección adecuada, obteniendo información fundamental de los pequeños fracasos y de las pequeñas, pero significativas, victorias» [la cursiva es mía]. «Estas respuestas, rápidas y frecuentes», explica Sims, «les permiten descubrir vías insospechadas, y llegar a resultados extraordinarios».

Para ilustrar la idea, cita el ejemplo de Chris Rock al preparar uno de sus

famosos capítulos especiales para la cadena HBO. Este cómico puede pasarse entre 40 o 50 veces, sin avisar, por un pequeño teatro de Nueva Jersey para calcular qué material funciona y cuál no. Como apunta Sims, Rock sube al escenario con un pequeño cuaderno y prueba algunos comentarios ingeniosos, mientras toma nota de la reacción del público. Casi todo el material que lleva se queda por el camino, y no es raro que levante la mirada y diga: «Tengo que meterle más cuerpo», mientras los espectadores se ríen de su incomodidad ante el fiasco. Pero esos pequeños fracasos, combinados con las pequeñas victorias de las bromas que funcionan, le proporcionan la información precisa que necesita para acabar ofreciendo un número extraordinario.

Este estilo de apuestas pequeñas, observé, es el que había desarrollado Kirk para tantear su misión de popularizar la arqueología. Probó a lanzar un DVD, grabar un documental y reunir una serie de videos para sus alumnos. Esto último acabó siendo lo más prometedor, pero Kirk no tenía forma de saberlo de antemano. Lo importante de las pequeñas apuestas es que son asequibles. Se prueba una, que lleva como mucho unos meses. Puede salir bien o mal, pero en cualquier caso se obtiene una información que ayuda a dar los siguientes pasos. Esta perspectiva contrasta con la idea de diseñar un plan audaz y apostarlo todo a su éxito. Si Kirk hubiese procedido así –por ejemplo, decidiendo por adelantado dedicar años a popularizar el documental *Tierra y agua*–, no habría tenido ni la mitad del éxito que tuvo.

Al volver sobre el caso de Pardis Sabeti observé de nuevo esa estrategia de las pequeñas apuestas. Recordarás que decidió, al poco de licenciarse, dedicarse a la misión general de atajar las enfermedades infecciosas en África. Pero en ese momento no sabía cómo conseguirlo con éxito, por lo que puso en marcha algunos experimentos pequeños. Empezó a trabajar en un laboratorio, investigando la herencia genética afroamericana. Como no parecía llevarle muy lejos, se integró en un grupo de trabajo sobre la malaria, pero –de nuevo– no vio claro cómo le llevaría eso al éxito. Al volver a Harvard entró como investigadora en el Broad Institute, y allí fue donde empezó a coger fuerza su idea de emplear la informática para detectar marcadores de la selección natural en el genoma humano. Fue esta última

apuesta –el final de una larga cadena– la que acabó resultando ganadora, y a partir de entonces ha dedicado su carrera a ese objetivo. Fue el ensayo y error, no la audacia, lo que transformó la misión genérica de Pardis en un éxito concreto.

Breve intromisión en la misión

Detengámonos a recapitular, un momento, sobre lo que hemos aprendido hasta ahora de las misiones. He citado el caso de Pardis Sabeti para señalar la necesidad de disponer de capital laboral antes de identificar una misión realista. El hecho de tener una buena idea para una misión no equivale a tener éxito. Sabiendo esto, en este capítulo conoceremos el caso de Kirk French, para entender mejor cómo sortear la brecha desde la identificación de una misión realista hasta el éxito a la hora de hacerla realidad.

Aquí es donde entra en juego la importancia de las pequeñas apuestas. Para maximizar las probabilidades de éxito, deben ejecutarse pequeños experimentos concretos, que ofrecen una información también concreta. Para Chris Rock, una apuesta así supone contarle un chiste a su audiencia y ver si se ríen, mientras que para Kirk puede ser grabar un ejemplo para un documental y descubrir si consigue atraer inversores. Son apuestas que permiten tantear las vías que rodean a la misión general, y buscar cuál de ellas es más proclive a llevarnos hasta un resultado destacado.

Si el capital laboral es el que permite identificar una misión atractiva, la estrategia de las pequeñas apuestas es la que ofrece las mayores posibilidades de cumplirla con éxito. Para poner en funcionamiento esta táctica profesional son precisas ambas piezas. No obstante, como se verá en el siguiente capítulo, todavía no hemos terminado con la misión. Al continuar con mi estudio, descubrí una tercera –y última– estrategia que contribuye a integrar esta característica en la creación del trabajo soñado.

Capítulo 15
UNA MISIÓN REQUIERE UN MERCADO

En el que explico que las grandes misiones se convierten en grandes éxitos cuando se encuentra un proyecto que cumple con la *ley del interés*, que exige que una idea suscite el interés de la gente, y que se lance en un entorno en el que se facilite ese interés.

La interesante vida de Giles Bowkett

A Giles Bowkett le encanta el modo en el que se gana la vida. De hecho, mi primer contacto con él fue un correo electrónico que me envió, con el asunto «Mi interesante vida».

Sin embargo, no siempre fue así; en algunos momentos estuvo sin blanca y sin trabajo, y en otros tuvo que padecer empleos que le aburrían hasta el sopor. El punto de inflexión llegó en 2008, cuando Giles se convirtió en una verdadera estrella entre la comunidad de programadores informáticos de un lenguaje llamado Ruby. «Parecía que me conocían todos y cada uno de los programadores de Ruby del mundo», me contó, refiriéndose a su recién adquirido estatus. «Conocí a gente, desde Argentina hasta Noruega –literalmente–, que no solo sabían quién era yo, sino que se quedaban impactados al darse cuenta de que no me esperaba que lo supiesen».

Enseguida entraré en detalles de cómo se convirtió en una estrella, pero ahora quiero fijarme en cómo esa fama le permitió tomar el control de su trayectoria y transformarla en algo genial. «Hay empresas de San Francisco y Silicon Valley que se interesaron mucho por mí», me contó, hablando de esa época que comenzó en 2008. Se decidió por ENTP, una de las compañías más importantes del país en programación en Ruby. Le doblaron el sueldo y le asignaron los proyectos más interesantes. En 2009 le picó el gusanillo del emprendimiento y abandonó ENTP para abrir un blog y desarrollar una serie de aplicaciones web, que pronto le reportaron suficientes ingresos como para vivir. «Tenía un público que quería saber lo que pensaba sobre un montón de cosas diferentes», me explicó. «Y en muchos casos les hacía feliz pagar solo por preguntarme».

Más tarde decidió que ya estaba cansado de un estilo de vida por su cuenta («trabajar en casa es un poco triste cuando no tienes ni compañeros de piso, ni novia, ni siquiera un perro»), así que se cumplió su antiguo sueño de dedicarse al cine y se incorporó a hitRECord, una empresa fundada por el actor Jospeh Gordon-Levitt para desarrollar una plataforma de proyectos de comunicación colaborativos. El dinero no era el mayor reclamo («la idea de

Hollywood de lo que gana un programador es bastante inexacta»), pero la diversión estaba asegurada, y ese es uno de los principales criterios de Giles a la hora de elegir trabajo. «Fue una experiencia bastante interesante», me contó. «Pasaba el rato con una de las estrellas de *Origen* y con el próximo Batman, tomando cervezas en su casa, y cosas así». Poco después de conocerle volvió a cambiar de trabajo, una vez satisfecha su curiosidad por Hollywood. Un editor le había propuesto escribir un libro, y había accedido. ¿Por qué no? Parecía algo interesante.

La velocidad con la que Giles pasa de una oportunidad a otra podría desorientarnos, pero ese estilo de vida cuadra a la perfección con su personalidad hiperacelerada. Una de sus técnicas de presentación favoritas, por ejemplo, consiste en hablar cada vez más rápido, acompañando el discurso con una serie de diapositivas a gran velocidad, cada una con una sola palabra, que destaca en pantalla en el momento exacto en el que él lanza ese mismo término; el equivalente retórico a una inyección de cafeína. En otras palabras, Giles ha empleado su capital laboral en construirse una carrera adaptada a la perfección a su personalidad, razón por la que ama lo que hace.

Si cuento su caso ahora, en la Regla 4, es porque en el origen de su ascenso a la fama se encuentra su *misión*. Más en concreto, Giles se ha dedicado a unir el mundo del arte y el de la programación en Ruby, objetivo que alcanzó al lanzar Archaeopteryx, un programa de inteligencia artificial en código abierto que compone e interpreta música dance. Ver a Archaeopteryx en acción es casi aterrador; un simple comando en la aplicación para Mac da comienzo a un ritmo tecno agresivo e intrincado; si se cambia un solo valor en la matriz bayesiana sobre la que opera el motor de inteligencia artificial, de repente el ritmo se transforma en algo completamente diferente. Es como si la creatividad misma se viese reducida a una serie de ecuaciones y a unas pocas líneas de código sencillo. Esto es lo que convirtió a Giles en una estrella.

Pero lo más interesante para mí es averiguar cómo consiguió Giles pasar de una misión general –juntar el arte y la programación en Ruby– a un proyecto concreto que le hizo famoso: Archaeopteryx. En el último capítulo remarqué la importancia de emplear *apuestas pequeñas* para ir tanteando el

camino de lo general a un proyecto específico. Giles, por su parte, añadió otro matiz a este objetivo. Para la tarea de encontrar buenos proyectos acordes con su misión general, adoptó la perspectiva de un vendedor, y se dedicó a estudiar sistemáticamente su materia, tratando de identificar por qué unas ideas habían triunfado y otras se habían quedado por el camino. Esta visión centrada en la venta es de gran utilidad para aquel que quiera incorporar una misión a su búsqueda del trabajo soñado.

Vacas púrpura y estrellas del código abierto

La historia de Giles comenzó cuando dejó atrás la Universidad de Santa Fe en su primer año. Trató de escribir piezas para teatro «pero no eran muy buenas», y más tarde música, «algo mejor, pero que tampoco me permitía vivir», así que se puso a trabajar a tiempo parcial. De naturaleza artística, Giles se sintió atraído por la labor de los diseñadores gráficos, que rápidamente le mostraron un lenguaje, extraño y plagado de símbolos, que estaba destinado a cambiar el mundo del diseño; el HTML. Giles publicó su primera página web en 1994, y en 1996 se mudó a San Francisco cargado de libros sobre Java y Perl, lenguajes de programación que marcaron el inicio temprano de Internet. En 1994 ganaba 30.000 dólares al año, y en 1996 alcanzó los 100.000. El boom de las punto com estaba tomando velocidad de crucero, y Giles estaba en el lugar adecuado, con la destreza adecuada en el momento adecuado.

Al principio las cosas le fueron bien en San Francisco; le gustaba diseñar webs y en su tiempo libre frecuentó a los DJ de la zona. Pero cada trayectoria profesional tiene sus procesos, y pronto se vio programando para la banca de inversión. «Era aburrido hasta la muerte», recuerda, «así que decidí dar un paso arriesgado; mandé el currículum para trabajar en una start-up». Al día siguiente, esa empresa quebró. La primera burbuja de las punto com había estallado. «En poco tiempo era el único de mis amigos que seguía teniendo trabajo», cuenta. «Le comenté a un entrevistador que me gustaría encontrar algo más interesante, y me respondió que debería estar encantado de tener trabajo».

Giles, siendo Giles, no le hizo caso: dejó su empleo y volvió a Santa Fe. Vivía en una autocaravana alquilada, en un terreno de sus padres, a los que ayudó a instalar paneles solares en su casa mientras estudiaba en un centro de educación de adultos. Se apuntó a clases de pintura, canto, piano y, tal vez lo más importante de todo, ingeniería de sonido, lo que le dio a conocer la música aleatoria –composiciones basadas en algoritmos–. Fue allí, entre el paraje desértico y los estudios artísticos, donde tomó una decisión

fundamental. Una carrera sin control, observó, podía conducirle hasta un lugar peligroso, como programar para la banca. Necesitaba una *misión* que orientase activamente su carrera, o acabaría atrapado una y otra vez. Decidió que la más adecuada sería la que combinase los aspectos artísticos y técnicos de su vida, pero no sabía cómo convertir esa idea general en una realidad rentable, así que se lanzó a buscar la respuesta. Y encontró lo que estaba buscando en un par de libros insospechados.

«O eres interesante, o eres invisible», afirma Seth Godin en su éxito de 2012, *La vaca púrpura*[1], que luego elaboraría más detalladamente en su manifiesto sobre ese tema, *Fast Company*: «El mundo está lleno de cosas aburridas –vacas marrones–, y por eso poca gente les presta atención… Una vaca púrpura… eso sí que destaca. El marketing de interés es el arte de construir algo que merezca la pena darse a conocer»[2]. Al leer el libro de Godin, Giles tuvo una epifanía: para cumplir su misión de labrarse una carrera sostenible debía producir vacas púrpura, esa clase de proyectos interesantes que empujan a la gente a darlos a conocer.

Pero eso le llevó a una segunda pregunta: en el mundo de la programación informática, ¿dónde deberían ponerse en marcha proyectos así? La segunda respuesta la halló en una guía de orientación laboral de 2005, con el poco convencional título de *Mi trabajo se ha mudado a la India: 52 formas de salvar tu empleo*[3], obra del conocido programador de Ruby Chad Fowler, destacado asesor de ingenieros de software. Entre las 52 estrategias de Fowler se encuentra la idea de que el que busque empleo debería aprovechar el movimiento a favor del software libre, que reúne a programadores que dedican su tiempo de forma altruista a desarrollar programas gratuitos y abiertos para que puedan ser modificados. Para Fowler, se trata de una comunidad respetada y con gran visibilidad; para hacerse un nombre en el campo del desarrollo del software –esa clase de reputación que puede contribuir a mantener el trabajo–, es preciso centrarse en realizar contribuciones de calidad a proyectos de código abierto. Allí es donde busca el talento la gente que importa.

«Llegado a ese punto me limité a sumar dos y dos», me contó Giles. «El

resumen de *La vaca púrpura* y de *Mi trabajo se ha mudado a la India* es que la mejor forma de promocionarte como programador es crear software libre interesante, y eso hice».

Siguiendo el consejo de Godin, Giles llegó a la idea de crear Archaeopteryx, su generador de música con inteligencia artificial. «No creo que hubiera nadie con una experiencia tan diversa como la mía», afirmó. «A muchos programadores de Ruby les encanta el dance, pero no creo que ninguno de ellos haya dedicado la misma cantidad absurda de tiempo a mezclar ritmos una y otra vez, lanzando discos sin derechos de autor que jamás dieron beneficios, y estudiando teoría musical». En otras palabras, la destreza de Giles para desarrollar un programa en Ruby que generase música era única; si podía aprovecharla, tendría una vaca púrpura.

Desarrollando más el consejo de Fowler, Giles decidió después que la comunidad de software libre era el lugar idóneo para presentar su vaca púrpura al mundo. Además de poner en circulación libremente el código de Archaeopteryx, se lanzó a darlo a conocer. «Básicamente, llevé el consejo de Chad Fowler hasta las últimas consecuencias y me presenté en casi cualquier grupo de usuarios o conferencia que pude, al menos quince en 2008», recuerda. La estrategia Godin/Fowler combinada funcionó. «Me llegaron ofertas de todas partes. Trabajé con las estrellas de mi sector, me pidieron que escribiese un libro sobre Archaeopteryx y pude ganar mucho más dinero que nunca». En otras palabras, su estrategia convirtió una misión en un éxito.

La ley del interés

Reflexionando sobre el caso de Giles, volvía una y otra vez a un adjetivo: «Interesante». Lo que descubrió Giles, concluí, es que un proyecto con una misión debe ser interesante en dos sentidos. Primero, en el literal, haciendo que le interese a la gente. Para entender esta cualidad, se puede observar un proyecto que carecía de ella. Antes de lanzar Archaeopteryx, Giles había desarrollado otro proyecto en código abierto. Recopiló algunas herramientas de programación de Ruby y las combinó en un paquete, con documentación. Si se pregunta a cualquier otro programador sobre ese proyecto, te dirá que es coherente, de calidad y útil. Pero no es nada que llevara a nadie a escribir un mensaje a sus amigos para decirles: ¡Tienes que ver esto!

En palabras de Seth Godin, ese primer proyecto sería una vaca marrón. En contraste, enseñar al ordenador a componer su propia música compleja es una vaca púrpura: causa interés y anima a hablar de ello.

Lo llamativo de esta primera noción del interés es que se puede aplicar a cualquier ámbito. Por ejemplo, a la escritura: si yo hubiese publicado un libro con buenos consejos para ayudar a los recién licenciados a moverse en el mercado laboral, te podría parecer algo útil, pero no es probable que te lanzases sobre el teléfono para comentárselo a todo el mundo, o que llenases tu perfil de Twitter con alabanzas. Por otra parte, si publico un libro que afirma que «persigue tus sueños» es un mal consejo, eso sí que te empujaría a darlo a conocer (espero). Esto es, el libro que estás leyendo está pensado, desde el principio, para ser considerado «interesante».

Existe también una segunda definición de interés; Giles no solo descubrió un proyecto que suscitaba interés, sino que lo dio a conocer en un lugar apropiado para difundirlo. En su caso, ese lugar fue la comunidad de programadores en código abierto. Como había descubierto leyendo a Chad Fowler, en estas comunidades existe una infraestructura que recibe y difunde los proyectos que considera interesantes. Sin ello, una vaca púrpura, aunque fuese llamativa, no podría ser vista. Más en concreto, si Giles hubiese lanzado Archaeopteryx como un programa comercial en código cerrado,

intentando tal vez venderlo a través de una web profesional o en congresos de música, probablemente no habría tenido el éxito que tuvo.

Una vez más, este concepto de interés va más allá del mundo de la programación en Ruby de Giles. Si se toma de nuevo el ejemplo de la escritura, al comienzo de mi proceso descubrí que los blogs eran un lugar interesante en el que promocionar mis ideas. Estas plataformas son visibles, y su infraestructura es la adecuada para difundir rápidamente ideas, por ejemplo, a través de enlaces, tuits o Facebook. Debido a esa conductividad, cuando presenté mi libro a la editorial, no solo tenía una audiencia numerosa interesada en mis opiniones sobre la pasión y la destreza, sino que el concepto se había difundido. Periódicos y webs importantes de todo el mundo habían empezado a citarme al hablar del tema, y mis artículos se habían citado online y retuiteado miles de veces. Si hubiese decidido confinar mis ideas al ámbito de las conferencias por las que hay que pagar, por ejemplo, mi misión para transformar el modo en el que concebimos una trayectoria profesional habría acabado estancada, porque ese entorno no tenía suficiente interés.

Para organizar mejor todas estas ideas, las he resumido en una ley sucinta:

La ley del interés

> *Para que un proyecto orientado a una misión tenga éxito, debe ser **interesante** en dos sentidos. En primer lugar, debe animar a la gente que lo conozca a hacer que otros se interesen por él. En segundo lugar, debe darse a conocer en un ámbito que reciba bien ese interés.*

Una vez articulada esta ley, empecé a descubrir que podía aplicarse a los ejemplos ya citados. Para fundamentar bien esta idea, merece la pena detenerse un momento a observar de nuevo esos casos.

La ley en funcionamiento

La misión general de Pardis Sabeti era emplear la genética para luchar contra las enfermedades infecciosas en África. Es una misión noble, pero por sí misma no garantiza el tipo de vida plena que lleva Pardis. De hecho, hay muchos investigadores que comparten esa misión, y generan buenos conocimientos científicos –como la secuenciación de los genes de los virus–, pero no tienen unas carreras particularmente atractivas. Pardis, por su parte, se fijó esa misión lanzando un proyecto impresionante: emplear la potencialidad de los ordenadores para buscar ejemplos de la evolución humana y resistir mejor a enfermedades antiguas. Si hace falta alguna prueba del interés de ese enfoque, basta con leer los llamativos titulares de los muchos artículos que se han hecho eco de su labor: «Cinco preguntas a la mujer que rastrea la huella de nuestro ADN» (*Discover*, abril de 2010), «Siguiendo el ritmo de la evolución» (*Science*, abril de 2008), «¿Todavía evolucionamos?» (*BBC Horizon*, marzo de 2011). Es un proyecto que empuja a la gente a difundirlo. Es una vaca púrpura.

Al elegir un proyecto interesante, Pardis cumplió la primera parte de la ley del interés. La segunda exige que se dé a conocer en un lugar que acoja ese interés. Para Pardis, como para todos los científicos, es la parte fácil. Las publicaciones científicas se basan en la noción de permitir que se difundan las buenas ideas. Cuanto mejores sean, mejor será la revista en la que aparezcan. Cuanto mejor sea la revista en la que se publiquen los artículos, más gente los leerá. Y cuanta más gente los lea, más se citarán, más se debatirán en congresos y más impacto tendrán en su campo. Si eres un científico con una idea interesante, no hay muchas dudas acerca de dónde darla a conocer: ¡publícala! Esto es exactamente lo que hizo Pardis con el artículo en *Nature* que la lanzó a la fama.

En el caso de Kirk French también se ve cómo funciona la ley del interés. Su misión general era popularizar la arqueología moderna, y existen muchas formas poco interesantes de alcanzarla. Por ejemplo, podría haberse dedicado a que las asignaturas de la facultad de arqueología de la Penn State University

fuesen más interesantes para los estudiantes, o a publicar artículos de su especialidad en revistas de divulgación científica. Pero proyectos así no le habrían generado la clase de éxito que despierta la admiración para transformar una trayectoria profesional en algo apasionante. Por su parte, Kirk decidió entrar de lleno en las casas de la gente y emplear las técnicas arqueológicas para desvelar el significado (de tenerlo) de sus legados familiares. Esta perspectiva *es* interesante, algo que se ve reforzado por el número de invitaciones que recibe para participar en conferencias, incluyendo la reciente oportunidad de pronunciar la charla inaugural del encuentro más importante en su campo, para exponer su aprendizaje como divulgador. Cuando participó en ese congreso, el público abarrotaba el auditorio, una hazaña notable para alguien que acababa de doctorarse.

En ese ejemplo, Kirk tenía un proyecto interesante para respaldar su misión, y solo necesitaba un lugar en el que ese interés prendiese. Lo encontró en la televisión. Nuestra sociedad está adiestrada para ver de qué se habla y debatir al día siguiente sobre lo que nos ha llamado la atención.

Resumen de la Regla 4

La idea central de este libro es sencilla: para alcanzar el trabajo de tus sueños, primero debes acumular un buen capital laboral mediante el ejercicio de habilidades escasas y valiosas, y después intercambiar ese capital por las características que definen a una trayectoria profesional como interesante. Una de esas características es la **misión**.

En el primer capítulo de esta regla reafirmé la idea de que esta característica, como todas las que hacen interesante una trayectoria profesional, exige disponer de capital laboral; no puedes lanzarte a una gran misión sin dominar primero tu ámbito de competencia. Empleando la terminología de Steven Johnson, he expuesto que las mejores ideas para una misión se hallan en el **adyacente posible**, la zona que se encuentra justo después de la vanguardia.

Para encontrar esas ideas, por lo tanto, primero debes situarte en la vanguardia, algo que a su vez exige experiencia. Tratar de determinar cuál es tu misión siendo un novato y careciendo de capital laboral es una aventura destinada al fracaso.

Una vez identificada tu misión, no obstante, todavía te faltará lanzar proyectos específicos que hagan que sea un éxito. Una estrategia que funciona a la hora de cumplir esa parte consiste en dar pequeños pasos que te aporten información inmediata –**pequeñas apuestas**–, y emplear después esa información, positiva o negativa, para averiguar cuál debe ser el siguiente paso. Esta exploración sistemática te ayudará a descubrir senderos excepcionales que, de otro modo, tal vez habrías pasado por alto.

La estrategia de las pequeñas apuestas, tal y como descubrí en mi investigación, no es la única forma de alcanzar el éxito. También es útil adoptar la perspectiva del vendedor, que lleva a la estrategia que he bautizado como la **ley del interés**.

Esta ley consiste en que, para que un proyecto consiga transformar una misión en una actividad de éxito, debe ser interesante en dos sentidos. Primero, debe generar –literalmente– interés en la gente. Segundo, debe

lanzarse en un entorno en el que ese interés se difunda.

En resumen, la misión es una de las características más importantes que puedes comprar con tu capital laboral. Pero no resulta fácil incorporar una misión al día a día profesional. Una vez acumulado el capital con el que identificar una buena misión, habrá que trabajar para que tenga éxito. Empleando las pequeñas apuestas y la ley del interés, incrementarás en gran medida tus posibilidades de encontrar la forma de transformar tu misión de una idea atractiva a una trayectoria profesional atractiva.

Conclusión

Vuelve mi historia

En la introducción he descrito las circunstancias que me empujaron a lanzarme a esta búsqueda. Mi época de estudiante y de doctorando acababa, y estaba a punto de lanzarme al mercado laboral académico. Sabía que el éxito como profesor no era una meta fácil. Si no tomas el control sobre tu carrera, esta te triturará y luego te escupirá. Para empeorarlo todo, la situación económica global no era buena, por lo que existía la posibilidad de que ni siquiera encontrase un empleo en una universidad, lo que me habría obligado a reconsiderar mi trayectoria profesional desde el principio. Esta incertidumbre provocó que la pregunta acerca de cómo la gente acaba amando lo que hace empezase a agobiarme.

En el otoño de 2010 envié mi currículum a diferentes centros universitarios. Para principios de diciembre ya sumaban 20. Una cualidad curiosa de la búsqueda de empleo en mi campo es que tus colegan dan por sentado que es tan exigente que te liberan de otras tareas. Y aunque se trata de un proceso, en efecto, absorbente, también es cierto que esa exigencia va a rachas, dejando grandes períodos de inactividad entre medias. Sin grandes tareas con las que llenar esos períodos, puedes acabar sintiéndote incómodamente ocioso. Así que, mientras noviembre daba paso a diciembre y terminaba con mis 20 procesos de selección, por primera vez desde las vacaciones escolares me encontraba sin demasiado que hacer.

Con tanto tiempo libre, por fin pude lanzarme a mi búsqueda. Fue en ese momento cuando comencé a rastrear a personas con experiencias

profesionales interesantes, tanto si habían triunfado como si habían fracasado, y a aprender de ellos. Fue en ese noviembre, por ejemplo, cuando conocí a Thomas, con cuya historia empecé este libro. Los casos que descubrí ese invierno me reafirmaron en una idea que, desde hacía mucho, sospechaba acertada: «Persigue tus sueños» es un mal consejo. Pero esta constatación solo provocó que se me presentase una tarea aún más difícil: la de descubrir qué estrategias funcionan para obtener la felicidad laboral.

Durante enero y febrero tuve que dejar de lado esa cuestión, porque mi proceso de búsqueda de empleo llegó a un pico. Empecé a preparar las entrevistas, filtrando las ofertas de trabajo que iban llegando poco a poco. A principios de marzo me embarqué en una gira que incluía una parada en la Universidad de Georgetown. La entrevista allí fue bien, pero en esas fechas tenía otra oferta esperándome, a la que tenía que responder con rapidez, y les hice saber a las personas que me habían entrevistado que la visita me había parecido interesante y que el puesto me resultaba atractivo, pero que tenía que responder a la otra propuesta. Esa misma tarde, a última hora, recibí un correo electrónico del director del departamento de selección. Era muy conciso, de solo tres frases:

> Tendremos una oferta el jueves. Necesitamos saber cómo contactar contigo para hacértela llegar. ¿Es mejor por teléfono?

Decliné un par de propuestas más, que debía haber estudiado más a fondo esos meses, y acepté la de Georgetown. Mi suerte profesional estaba echada: sería profesor de universidad. En la segunda semana de marzo me retiré de la búsqueda. Empezaría a trabajar en agosto, lo que me dejaba cuatro meses para terminar de responder a las preguntas que afectaban a mi trayectoria. Ya tenía un trabajo, pero necesitaba saber cómo convertirlo en la profesión de mis sueños. En primavera y verano me lancé a la carretera, y realicé las entrevistas que forman la base de las Reglas 2, 3 y 4.

Mientras escribo esta conclusión, estoy a dos semanas de comenzar mi primer semestre como profesor. Durante los últimos meses me he esforzado

no solo por concluir la búsqueda que he descrito en este libro, sino por describir mis experiencias, tal y como has podido leerlas. (Firmé el contrato para redactar este libro tan solo dos semanas después de aceptar la oferta de Georgetown). Esta conclusión es la única parte que me falta para terminar el libro, y el momento no podía ser más adecuado. El manuscrito estará conmigo solo unos pocos días más, antes de centrarme en mi nueva vida como profesor, y eso me permitirá comenzar ese nuevo capítulo de mi trayectoria con la confianza de saber en qué dirección debo avanzar para convertirla en algo interesante.

Mi búsqueda, por otra parte, me ha revelado algunas ideas sorprendentes. Si tu objetivo es amar lo que haces, he descubierto que el consejo de perseguir tus sueños no es bueno. Es más importante ser bueno en algo escaso y valioso, e invertir después el *capital laboral* que obtengas en la clase de condiciones que hacen de un trabajo algo genial. Para empezar, el *control* y la *misión* son dos cualidades interesantes. Mi meta en esta parte final del libro es explicar cómo estoy aplicando yo mismo estas ideas a mi trabajo. Lo que me gustaría es que me acompañases en el proceso de descubrir el modo concreto en el que las ideas de las Reglas 1-4 cumplen su función en esta etapa temprana de mi nueva trayectoria. Lógicamente, su aplicación es aproximada; no he sido profesor el suficiente tiempo como para ver el resultado, pero creo que es precisamente esa provisionalidad la que las hace más relevantes, porque ofrecen un ejemplo real del tipo de acciones concretas que puedes poner en marcha *ahora mismo* para aplicar lo aprendido en este libro a tu vida profesional. Las decisiones que tomes serán distintas de las mías, pero espero que en esta conclusión encuentres un sentido más claro de lo que significa reconstruir una carrera profesional para que encaje con esta nueva forma de considerar pensar en cómo encontrar el trabajo soñado.

Cómo he aplicado la Regla 1

La Regla 1 afirmaba que «persigue tus sueños» es un mal consejo, que la mayoría no tiene una pasión preexistente con la que hacer coincidir su trabajo. El camino que lleva realmente al trabajo soñado suele ser más complejo. No llegué a esta conclusión por primera vez durante mi búsqueda: hacía mucho tiempo que lo sospechaba. A pesar de que el capítulo dedicado a la Regla 1 describe mis esfuerzos más recientes por encontrar pruebas que respaldasen mi intuición, las semillas que dieron ese fruto se plantaron hace mucho.

Mi historia comienza en el instituto, cuando mi amigo Michael Simmons y yo creamos una empresa de diseño de páginas web, a la que llamamos Princeton Web Solutions. El origen fue modesto: a finales de los 90 –primera burbuja de las punto com– los medios estaban obsesionados con los casos de adolescentes que dirigían empresas y ganaban millones. A Michael y a mí la idea nos pareció divertida, y desde luego una forma mucho mejor de ganar dinero que los empleos típicos del verano. Primero tratamos de imaginar, con creatividad, alguna empresa de alta tecnología, como una especie de nuevo Amazon, pero nos atascamos y terminamos cayendo en lo que en un principio habíamos desechado: diseñar webs. Para decirlo claramente, no estábamos siguiendo, de ningún modo, nuestra verdadera vocación. Estábamos aburridos, teníamos tiempo y éramos ambiciosos –peligrosa combinación–, así que crear una empresa era una idea que sonaba tan bien como otra cualquiera.

Princeton Web Solutions no tuvo un éxito fulgurante, en parte porque no estábamos dispuestos a invertir el tiempo necesario en levantar una gran empresa. Durante el último año de instituto trabajamos para seis o siete clientes, entre los que se encontraba un pequeño estudio de arquitectura de la ciudad, una escuela de formación profesional y un portal de Internet –mal planteado, pero curiosamente bien financiado– dirigido a las personas mayores. La mayoría de los clientes nos pagaban entre 5.000 y 10.000 dólares, de los que un gran porcentaje iban a parar a un equipo subcontratado

en la India, que era el que desarrollaba casi toda la programación. Cuando partimos para ir a la universidad –él a la de Nueva York, yo a Dartmouth– decidí que ya había tenido suficiente diseño web, y me dediqué a otros intereses más acuciantes, como las chicas.

Para muchos de mi generación, rechazar el consejo que anima a perseguir los sueños es una herejía. En mi caso nunca sentí esa atracción por el culto a la pasión, y por eso me fie de mi experiencia en Princeton Web Solutions. Como ya he citado, el origen de esa empresa no tuvo nada que ver con seguir una llamada. Sin embargo, una vez que Michael y yo descubrimos cómo hacer funcionar el negocio, resultó que esa habilidad era escasa y valiosa (especialmente entre la gente de nuestra edad). Podíamos canjear ese capital laboral por un abanico de interesantes experiencias. Nos compramos trajes y realizamos presentaciones en empresas; ganamos suficiente dinero como para no tener que preocuparnos nunca más por si no podíamos permitirnos la clase de cosas que compran los adolescentes. Nuestros profesores se mostraron muy impresionados por la empresa, y nos permitían –extraoficialmente– saltarnos algunas clases cuando teníamos reuniones. Las revistas hablaron de nosotros, vinieron fotógrafos de prensa, y esa experiencia, en su conjunto, jugó un papel importante a la hora de lograr que nos admitieran en dos buenas universidades.

Descubrí que las condiciones que hacen que tu vida sea interesante tienen muy poco que ver con un detallado estudio del alma. Princeton Web Solutions me vacunó, en resumen, contra la idea de que la satisfacción profesional exige tener una vocación.

Debido a esas experiencias tempranas, al llegar a la universidad me resultaba curioso ver cómo mis compañeros se estrujaban las neuronas tratando de averiguar qué querían hacer con sus vidas. Para ellos, algo tan básico como elegir una asignatura se cargaba de un significado cósmico. A mí me parecía una tontería. Para mí, el mundo estaba plagado de oportunidades como la de Princeton Web Solutions, esperando a ser aprovechadas para hacer la vida más interesante, y esas oportunidades no tenían nada que ver con identificar una predisposición existente.

Empujado por esa idea, mientras mis compañeros escudriñaban su

verdadera vocación, me dediqué a buscar oportunidades para desarrollar habilidades que me produjesen alguna recompensa. Empecé por afinar mis habilidades en el estudio, tratando de ser lo más eficiente que pudiese. Después de un semestre de experimentos sistemáticos, durante tres años consecutivos obtuve una media de sobresaliente, y en ese período jamás fui a un examen sin haber dormido, y pocas veces me quedé estudiando después de la cena. Canjeé este activo al publicar una guía avanzada para estudiantes, y todas estas experiencias contribuyeron a hacer más interesante mi vida universitaria –me imagino que era el único alumno del campus de Darthmount que recibía llamadas constantes de su agente literario–, pero ninguna de ellas apareció tras buscar una pasión preexistente. De hecho, la motivación para escribir mi primer libro fue el reto vago que me lanzó un emprendedor al que admiraba, y con el que quedé un día para tomar unas copas. «Deja de hablar de eso», me regañó cuando mencioné sin venir a cuento la idea del libro. «Si te parece que puede estar bien, vete y escríbelo». Me pareció una razón tan válida como cualquier otra para hacerlo. Cuando, más adelante, me llegó la hora de decidir qué hacer después de la universidad, se me presentaron dos ofertas; una de Microsoft y otra del MIT. Era el tipo de decisión que habría bloqueado a mis compañeros de clase, pero yo no vi motivo alguno de preocupación. En ambos casos, –estaba seguro–, surgirían nuevas oportunidades que podría aprovechar para hacer más interesante mi vida. Terminé eligiendo el MIT, entre otras razones, para estar más cerca de mi novia.

Lo que estoy tratando de explicar es que el descubrimiento principal de la Regla 1 me llegó *antes* de iniciar mi búsqueda, y de hecho ya lo tenía interiorizado en mi época del instituto. Así que, cuando llegó el otoño de 2011, en el que afrontaba un período de incertidumbre en el que no sabía si acabaría siendo profesor o si haría algo totalmente diferente, la perspectiva de la Regla 1 me libró de la innecesaria inquietud sobre cuál de esas alternativas era mi verdadera vocación. Si las gestionaba bien, estaba totalmente seguro de que cualquiera de ellas daría paso a mi trayectoria profesional deseada. No obstante, averiguar cómo llegar a esa meta era algo sobre lo que tenía menos certezas, y fue esa la pregunta que acabó llevándome hasta las ideas de las

Reglas 2, 3 y 4.

Cómo puse en práctica la Regla 2

La Regla 1 sostenía que «perseguir tus sueños» es un mal consejo, y fue la que me motivó a buscar lo que de verdad importa a la hora de crear el trabajo soñado. La Regla 2 describe la primera intuición que tuve, una vez comenzada esa búsqueda. Afirma que lo que hace un trabajo genial es escaso y valioso. Si se quiere incorporar a la vida profesional, se necesitan destrezas escasas y valiosas que puedan ofrecerse a cambio. En otras palabras, si no te estás esforzando para ser, en palabras de Steve Martin, «hazlo tan bien que no puedan ignorarte», entonces es poco probable que acabes amando tu trabajo, con independencia de que creas o no que es tu verdadera vocación.

He explicado el concepto de *capital laboral* para describir esas destrezas escasas y valiosas, observando que lo difícil es averiguar cómo adquirirlo. Por definición, si algo es escaso y valioso, no puede ser fácil obtenerlo. Esta idea me llevó hasta el ámbito de los descubrimientos científicos, en el que descubrí el concepto de *práctica deliberada*, un método para desarrollar habilidades a base de esforzarse más allá de la zona de confort.

Descubrí que los músicos, atletas y jugadores de ajedrez, entre otros, son conscientes de la práctica deliberada, pero los trabajadores, no. Casi todos los empleados del sector servicios huyen de ese incómodo esfuerzo como de la peste, realidad que queda confirmada por la obsesión del típico oficinista por comprobar si tiene algún correo nuevo. ¿Qué es esto, sino una vía de escape frente a algo más exigente mentalmente?

Mientras investigaba en torno a estas ideas, cada vez me sentía más preocupado por mi situación académica. Temía que la velocidad a la que iba adquiriendo capital laboral fuese reduciéndose; para entender esta inquietud, hay que saber que la facultad, y los años de doctorado que en ocasiones vienen a continuación, suponen una experiencia de maduración algo irregular. Al comienzo del proceso se experimenta una gran presión intelectual; un problema de matemáticas de nivel universitario –algo en lo que tengo mucha experiencia– es un ejercicio de práctica deliberada puro. Se presenta un problema sobre cuya solución no se tiene ni la más mínima pista,

pero que se debe resolver para no suspender, así que uno se lanza de cabeza con todo el ímpetu que puede, fallando una y otra vez, mientras todas las alternativas parecen llevar a un punto muerto. El esfuerzo mental de exprimirse todas y cada una de las neuronas para resolver un problema, espoleado por el miedo a sacar un cero en una asignatura, es una síntesis certera de lo que afirma la literatura científica acerca de la práctica deliberada. Por este motivo, al comienzo de su trayectoria, los universitarios experimentan grandes avances en sus destrezas[1].

Pero en un programa orientado a la investigación, como el del departamento de informática del MIT, el volumen de trabajo desciende a partir del segundo año. En ese momento se espera que la investigación se separe de la órbita del tutor y emprenda su propia trayectoria. Es ahí cuando, si no se realiza un gran esfuerzo por seguir avanzando, la mejoría puede empezar a desvanecerse hacia lo que el científico de la conducta Anders Ericsson denomina «el nivel aceptable», y el investigador acaba estancado. Las lecturas con las que terminé formulando la Regla 2 me enseñaron que esa mediocridad es peligrosa, porque limita la acumulación de capital laboral, y por lo tanto reduce la capacidad de autodefinir la trayectoria profesional. Mientras proseguía mi búsqueda, cada vez tenía más claro que necesitaba incorporar algunas estrategias prácticas en mi propia vida profesional, que me obligasen a convertir la práctica deliberada en compañera habitual de mi día a día.

Según una leyenda popular, el físico Richard Feynman, ganador de un premio Nobel, obtuvo unos discretos 125 puntos de coeficiente intelectual en los test que realizó durante el instituto. Sin embargo en sus memorias pueden descubrirse algunas pistas de cómo logró pasar de una inteligencia modesta a una genial, viendo su obsesión por estudiar a fondo artículos científicos y conceptos matemáticos, hasta ser capaz de entenderlos al completo. Es posible, en otras palabras, que una inteligencia deslumbrante sea menos un don de Dios y más cuestión de dedicación a la práctica deliberada. Decidí, movido por mi investigación y por ejemplos como el de Feynman, centrar mi atención en comprender a fondo los asuntos más complejos de mi especialidad, lo que sería un buen paso para empezar a revitalizar mis

reservas de capital laboral.

Para poner en práctica ese propósito, escogí un artículo de mi ámbito de investigación, tan citado como abstruso, y que se centraba en un solo resultado (el análisis de un algoritmo que aportaba la mejor solución, hasta entonces, a un problema muy conocido). Eran muchos los que habían citado el resultado, pero pocos los que entendían los presupuestos que lo fundamentaban. Decidí que sería un buen comienzo para mi autoimpuesto régimen de práctica deliberada llegar a entenderlo.

Esta fue mi primera lección: esta clase de desarrollo de las habilidades es dura. Cuando choqué con el primer escollo en la argumentación del artículo, se despertó en mí de inmediato una resistencia interna. Parecía que mi mente había detectado el esfuerzo que estaba a punto de exigirle, y para rebelarse hubiese desatado una ola de protesta neuronal, al comienzo algo distante, pero con una intensidad creciente sobre mi capacidad de concentración al persistir en mi objetivo.

Para luchar contra esa resistencia diseñé dos estructuras. La primera, temporal: «Me voy a dedicar a esto durante una hora», me decía a mí mismo. «Me da igual si me desmayo por el esfuerzo, o si no progreso, pero durante la próxima hora todo mi mundo es esto». Desde luego, no solo no me desmayé, sino que hice algún progreso.

De media, esas olas de resistencia tardaban unos 10 minutos en apagarse. Ese lapso siempre era difícil, pero saber que mis esfuerzos tendrían un límite de tiempo contribuía a gestionar la dificultad.

La segunda estructura que desarrollé fue informativa, un modo de agrupar los resultados de mi esfuerzo de una forma útil. En primer lugar dibujé un mapa con las conexiones entre las distintas partes del artículo. Me costó, pero no demasiado, y me alentó a seguir esforzándome por entender el problema. A continuación, transformé ese mapa en una serie de pequeños exámenes mentales, que me obligaban a memorizar las principales definiciones citadas en el artículo. Una vez más, esta tarea también era relativamente sencilla, aunque exigía concentración, y como resultado empecé a entender algo mejor el análisis, algo crucial para el nivel de exigencia que vendría a continuación.

Tras estos dos pasos, envalentonado por el éxito inicial a la hora de

concentrarme, me lancé a por objetivos mayores: sintetizar el desarrollo del problema. En ese momento me tuve que obligar a tomar cada paso de la solución y detenerme sobre cada operación, completando lo que no comprendía. Al final fui capaz de escribir un resumen con mis propias palabras; me costó enormes esfuerzos, pero el hecho de haber dedicado algo de tiempo a tareas más sencillas me dio el empuje suficiente como para seguir adelante.

Volví una y otra vez sobre el artículo durante las dos semanas siguientes. Al terminar había dedicado unas 15 horas en total a la práctica deliberada, tan intensas que me parecieron muchas más. Afortunadamente el esfuerzo produjo beneficios inmediatos. Entre otras cosas, me permitió comprender muchos artículos relacionados, que hasta entonces me resultaban enigmáticos. Los investigadores que habían redactado el artículo habían disfrutado de un monopolio casi absoluto en la resolución de esa clase de problemas, pero a partir de entonces yo podía sumarme a ellos. Aprovechando mis nuevas destrezas me lancé a probar con otro problema, y publiqué el resultado en uno de los principales congresos de mi campo. A partir de entonces se me abrió un nuevo horizonte de investigación, que podía explorar si lo veía conveniente. Y tal vez de forma más significativa acerca del valor de esta estrategia, terminé por descubrir un par de errores en el artículo. Cuando se lo dije a sus autores, resultó que solo había otra persona que los hubiese detectado, y aún no habían publicado la corrección. Para calibrar la magnitud de su omisión, basta considerar que, según Google Scholar, ese artículo se ha citado casi 60 veces.

Más importante que esas pequeñas victorias, no obstante, fue el nuevo marco mental que me proporcionó la prueba. Acepté, ahora sí, que el esfuerzo era algo bueno. En lugar de entender la incomodidad como una sensación que debía evitar, empecé a considerarla como un deportista entiende el dolor muscular: la prueba de que estás haciéndolo bien. Inspirado por ese descubrimiento, me prometí a mí mismo emprender una deconstrucción a mayor escala de otros artículos del mismo tipo, con un trío de hábitos sencillos diseñados para incrementar la práctica deliberada en mi rutina diaria. Estos fueron mis nuevos hábitos:

Rutina de mi biblia como investigador

En un momento dado de mi búsqueda comencé a desarrollar lo que definí como mi *biblia de la investigación*, que en realidad es un documento que guardo en el ordenador. Esta es la rutina: una vez a la semana me obligo a resumir en mi «biblia» un artículo que me parezca relevante. Este resumen debe incluir una descripción del resultado, la comparación con trabajos previos y las principales estrategias que se han empleado para alcanzarlo. Estos resúmenes están menos desarrollados que la deconstrucción paso a paso que realicé en el primer artículo de prueba –lo que me permite hacerlo todas las semanas–, pero sigue siendo una forma de obligarme a la práctica deliberada.

Rutina del cuadrante de horas

Otra rutina para la práctica deliberada fue la aplicación de un cuadrante de horas; una hoja que pegué frente a mi escritorio en el MIT, y que tengo previsto colocar también en el de Georgetown. En la hoja aparece una fila por cada mes, en la que sumo las horas totales que he dedicado a la práctica deliberada. Comencé con el cuadrante el 15 de marzo de 2011, y en las últimas dos semanas de ese mes sufrí 12 horas de esfuerzo. En abril, el primer mes completo que contabilicé, incrementé el cuadrante hasta las 42 horas. En mayo, descendí hasta las 26,5 horas y en junio hasta las 23. Para ser justos, debo decir que esos dos últimos meses fueron un período en el que estuve metido hasta el cuello en la logística de mudarme del MIT a Georgetown. Tener el horario mirándome fijamente a los ojos todos los días me motivó para buscar la manera de incrementar la práctica deliberada día a día. Sin esta rutina, el tiempo total que dediqué a fortalecer mis habilidades y a ser competente habría sido, sin duda, mucho menor.

Rutina del cuaderno de teorías

Mi tercera estrategia consistió en comprarme el cuaderno más caro que

pude encontrar en la papelería del MIT. Este cuaderno de laboratorio, digno de un bibliófilo, me costó 45 dólares: lucía una hermosa cubierta de cartón sobre una espiral doble de alambre y se abría completamente. Las hojas, sin ácidos y gruesas, estaban cuadriculadas. Utilicé el cuaderno para tomar notas durante mis tormentas de ideas teóricas. Al final de cada una de esas sesiones me obligaba a anotar formalmente los resultados, a mano, en páginas fechadas. El coste del cuaderno contribuía a resaltar la importancia de lo que se suponía que iba a escribir en él, y, a cambio, me obligaba a realizar el esfuerzo que exigía agrupar y organizar mis ideas. ¿El resultado? Más práctica deliberada.

Las conclusiones de la Regla 2 modificaron sustancialmente mi forma de trabajar. Si tuviese que describir mi trabajo previo, creo que emplearía la expresión «centrado en la productividad». Mi prioridad eran los resultados; cuando se adopta este punto de vista, habitualmente se dejan de lado las tareas que obligan a la práctica deliberada, porque la vía ambigua que hace falta recorrer para terminarlas, combinada con la incomodidad que provoca el esfuerzo mental que exigen, hace de esas tareas una elección poco atractiva a la hora de planificarse. Es mucho más fácil rediseñar tu página web que estrujarse la mente frente a una demostración matemática. En mi caso, el resultado había sido que mis reservas de capital laboral, acumuladas inicialmente sobre el esfuerzo que realicé al comienzo de mis estudios universitarios, se habían ido reduciendo. Estudiar la Regla 2, sin embargo, cambió las cosas, al convertirme en alguien más «centrado en la destreza». Ser cada vez mejor en lo que hacía pasó a ser lo más importante, y para ser mejor hacía falta esforzarse con la práctica deliberada. Es una forma distinta de entender el trabajo, pero, una vez que se adopta, los cambios en la trayectoria profesional acaban siendo profundos.

Cómo puse en práctica la Regla 3

A comienzos de la primavera de 2011 mi búsqueda de empleo en la universidad sufrió un giro interesante; en aquella época me llegó una oferta verbal de la Universidad de Georgetown, pero no por escrito, y, tal y como me había explicado mi tutora postdoctoral, «si no está escrita, no cuenta». Mientras esperaba una respuesta oficial, me invitaron a hacer una entrevista en una conocida universidad estatal, que contaba con un programa de investigación bien financiado. Mi búsqueda, que en aquel momento estaba en marcha, simplificó mucho la decisión de cómo resolver el puzzle que tenía ante mí. En concreto, fue mi investigación sobre el valor del *control*, explicada en la Regla 2, la que me sirvió de guía.

La Regla 3 afirma que el control sobre lo que se hace, y sobre cómo se hace, es una fuerza tan poderosa a la hora de construir una trayectoria profesional que se puede denominar, con justicia, el «elixir del trabajo soñado». Al estudiar el tipo de carreras que hacen exclamar a los demás: *¡Ese es el trabajo que me gustaría tener!*, esta cualidad juega casi siempre un papel central. Una vez comprendido el valor del control, se cambia la forma de evaluar las oportunidades, y se pasa a considerar la potencial autonomía de un puesto de trabajo tanto como el salario o la reputación de la institución que te lo ofrece. Esta fue la perspectiva que adopté en mi propia búsqueda de empleo, y me ayudó a clarificar mi elección entre aceptar la oferta de Georgetown o dejarla en suspenso y ser entrevistado por esa innominada universidad estatal.

Al empezar a evaluar mis opciones bajo la lente del control descubrí dos puntos importantes. En primer lugar, Georgetown acaba de iniciar su programa de doctorado en informática como parte de una inversión más general de la entidad en investigación científica. Mi tutora del MIT me había hablado de su propia experiencia, al comienzo de su carrera, en la que trabajó en el departamento de Georgia Tech, cuando en esa universidad también estaban empezando a avanzar hacia un programa centrado en la investigación. «En un programa que empieza siempre puedes hacer oír tu

opinión», me contó.

Por el contrario, en una institución ya establecida, la posición que ocupas en la jerarquía como nuevo profesor asistente está clara: la última. En estas universidades, con frecuencia hay que esperar años y años hasta convertirse en profesor titular y tener alguna influencia en la dirección de los programas. Hasta ese momento, se cumple sin más con lo que llega desde arriba.

Lo segundo que descubrí es que el proceso de admisión en Georgetown iba a ser algo distinto del habitual en los programas más veteranos. En los grandes centros de investigación, el procedimiento para llegar a ser profesor titular es el siguiente: alguien que ocupa un puesto alto en la administración envía cartas a sus iguales en tu ámbito, preguntándoles si tú eres el profesional más destacado. Si no lo eres, te despiden y contratan al que lo sea. En algunos centros llegan hasta el punto de decir a los nuevos contratados que no esperen ser titulares. (El mercado laboral académico es tan competitivo, y los puestos disponibles tan escasos en relación al talento disponible, que se lo pueden permitir).

Si la especialidad es nueva –como la mía–, y por lo tanto no existen expertos con una opinión formada, cuesta más todavía conservar el empleo, ya que no hay nadie de fuera que pueda refrendar tu validez. Por este motivo, es un sistema que premia la comodidad entre los investigadores jóvenes: el camino más seguro para ser titular es elegir un tema de investigación consolidado, y con mucho interés, y a continuación trabajar más que tus colegas. Si se quiere innovar, habrá que esperar hasta un momento más avanzado. En su conocida «Última clase», el difunto profesor de informática Randy Pausch, de Carnegie Mellon, reflejó bien esta realidad al bromear: «Los investigadores junior me decían a veces: ¡Qué pronto conseguiste la titularidad! ¿Cuál es tu secreto? y yo les respondía: Es muy sencillo, llámame al despacho cualquier viernes a las 10 de la noche y te lo contaré».

Por contraste, desde Georgetown me explicaron que no les interesaba esa forma de acceder a la titularidad, basada en la comparación con los iguales. En ese momento de su desarrollo, el departamento de informática tenía más interés en potenciar a sus propios investigadores que en intentar contratarlos fuera. En otras palabras, si publicaba resultados interesantes en buenas

revistas, me quedaría. Sin la presión de elegir un área de conocimiento determinada y preexistente, tendría una flexibilidad mayor a la hora de determinar hacia donde quería encaminar mi investigación.

Desde el punto de vista del control, Georgetown era un lugar mucho más interesante que la otra universidad. Antes de tomar la decisión final, sin embargo, dediqué un tiempo a reflexionar sobre lo que había aprendido con la Regla 3, que matizaba de algún modo su defensa, por otra parte entusiasta, de la autonomía.

Durante mi búsqueda, por ejemplo, había descubierto dos trampas en las que cae mucha gente cuando busca el control. La primera es disponer de poco capital laboral; al buscar más control en la vida profesional sin unas habilidades escasas y valiosas que ofrecer a cambio, es muy probable que se esté persiguiendo un espejismo.

Esta es la trampa, por ejemplo, en la que quedan atrapados quienes abandonan sus trabajos rutinarios para tratar de ganarse la vida con páginas web que les hagan ganar dinero sin apenas mantenimiento. Muchos de estos inconformistas descubren pronto que la parte de los ingresos fáciles no suele funcionar bien si no hay algo que ofrecer a cambio del dinero de los demás. Esta trampa no parecía relevante en mi búsqueda, ya que el proceso académico suele requerir una gran cantidad de capital laboral –bajo la forma de publicaciones y cartas de recomendación– antes siquiera de que el candidato reciba una oferta. Pero existen algunos departamentos al acecho, que pueden atraer a candidatos de segunda fila (aquellos que no disponen de un gran capital laboral), con el reclamo de una vida académica autónoma, pero que una vez aterrizados en el campus les sobrecargarán con horas de docencia y tareas administrativas. En otras palabras, incluso en este mundo peculiar se debe estar alerta ante los espejismos del control.

La segunda trampa sirve para describir lo que ocurre cuando sí se dispone de capital laboral para intercambiarlo con éxito por más control. En ese punto es más probable que te enfrentes a resistencias por parte de los que te rodean, dado que el control, habitualmente, solo te beneficia a ti. Por suerte para mí, mis consejeros más cercanos en el MIT me animaron a apostar por la flexibilidad que me ofrecía un programa que crecía tan rápido como el de

Georgetown. Pero en mi órbita profesional son muchos más los que se resisten a este tipo de decisiones. Para ellos, lanzarse al camino trillado en una universidad consolidada es la ruta más segura para llegar a ser titular y alcanzar una buena reputación como investigador. Los beneficios personales del control sobre el trabajo no aparecen en su radar profesional, por lo que cualquier decisión que no sea la más segura hace que se les salten todas las alarmas.

Mientras estudiaba la Regla 3 tropecé con una herramienta útil para esquivar esas dos trampas. La denominé *ley de la viabilidad económica*, que describo así: «Al decidir perseguir una meta atractiva, que aportará más control a tu vida profesional, pregúntate si la gente estará dispuesta a pagarte por hacerlo. Si es así, sigue adelante. Si no, déjala pasar».

Finalmente, fue esta la ley que me ayudó a tomar una decisión. Georgetown me aportaba mucho más control sobre lo que iba a hacer, y sobre cómo lo iba a hacer. Eso estaba claro. Por otra parte, estaban dispuestos a pagar bien mi autonomía, tanto financieramente como a la hora de apoyar mis iniciativas de investigación. Según la ley de viabilidad económica, podía confiar en que al ir a Georgetown estaba esquivando las dos trampas del control: tenía suficiente capital laboral para ofrecer a cambio de la potencial flexibilidad, y podía ignorar con tranquilidad las voces de resistencia del status quo. Así que decliné la oferta de la universidad estatal y me dirigí a Georgetown.

Cómo puse en práctica la Regla 4

Como expliqué en la Regla 4, tener una misión profesional es disponer de un propósito organizado en tu vida profesional. Es lo que lleva a la gente a hacerse famosa por su trabajo, y proporciona además las oportunidades de hacer algo interesante que conlleva esa fama. También es una idea que me ha fascinado largo tiempo.

El mundo académico es un lugar adecuado para una misión. Si se piensa en profesores con una trayectoria particularmente atractiva, y se les pregunta qué hicieron de un modo distinto al de sus colegas, la respuesta casi siempre tiene que ver con organizar el trabajo en torno a una misión llamativa. Por ejemplo, Alan Lightman, profesor de física reconvertido en escritor, comenzó como un profesor tradicional, pero a la vez se dedicaba a escribir, tanto ficción como no ficción, siempre en torno al aspecto humano de la ciencia. Su obra más conocida es, posiblemente, el éxito de ventas *Los sueños de Einstein*[2], aunque ha escrito muchos otros y ha publicado sus ensayos en casi todas las revistas literarias importantes de Estados Unidos.

La carrera de Lightman se basa en su misión de explorar el aspecto humano de la ciencia, lo que le ha llevado a lugares fascinantes. Abandonó la extenuante docencia en física en el MIT para convertirse en el primer profesor de la historia del Instituto en enseñar tanto en ciencias como en humanidades. Contribuyó a desarrollar el sistema de comunicaciones del MIT, y después creó su propio programa de escritura científica. Cuando le conocí, se había convertido en profesor adjunto, lo que le daba aún mayor libertad de horarios, y había conseguido forjarse una mentalidad sorprendentemente despreocupada. Hoy en día imparte cursos de escritura diseñados por él mismo, y centrados en lo que considera importante. Se ha liberado de la necesidad de buscar constantemente becas o de publicar. Pasa el verano con su familia en una isla en Maine –sin teléfono, televisión ni Internet–, supuestamente pensando en cosas trascendentales mientras disfruta del entorno sublime. Lo que más me impactó fue que su página de contacto en su perfil oficial del MIT incluía la siguiente aclaración: «No utilizo

email», un paso en pos de la simplicidad que un académico menos famoso jamás se habría atrevido a dar.

Este es solo un ejemplo entre muchos de un profesor que sacó partido de su misión para crear una carrera tan atractiva como poco convencional. Acabé cruzándome con algunos de esos profesores, como Pardis Sabeti y Kirk French, y entrevistándolos mientras preparaba este libro, y por ese motivo expongo sus casos en la Regla 4. Otros, como Alan Lightman o Erez Lieberman, que saltó a la fama a los 31 años gracias a su habilidad para combinar las matemáticas con los estudios culturales, o Esther Duflo, que obtuvo la beca MacArthur a la excelencia por su evaluación de los programas de lucha contra la pobreza, no han aparecido en este libro, pero aun así su ejemplo ha influido mucho en mis ideas acerca de cómo imprimir la forma más adecuada a mi carrera.

Hasta que empecé a prepararme para escribir la Regla 4 y descubrí a algunos expertos, como Pardis, Kirk o Giles Bowkett, no entendí del todo lo delicado que puede ser intentar asignar una misión a la vida profesional de cada uno. Cuanto más se intenta, aprendí, lo más probable es que no se consiga; resulta que las verdaderas misiones requieren dos cosas. En primer lugar, se necesita capital laboral, que exige paciencia. En segundo lugar, es preciso observar de un modo incesante el adyacente posible de tu especialidad, siempre cambiante, para buscar la próxima idea genial. Para lograrlo hace falta dedicarse a pensar, y estar expuesto a nuevas ideas. Combinados, estos dos propósitos dan lugar a una forma de vida, y no a una serie de pasos que llevan automáticamente a disponer de una misión, si se cumplen. A principios del verano de 2011 aproveché este nuevo descubrimiento para tratar de modificar mi enfoque del trabajo, de tal modo que este tuviese una misión. Este esfuerzo se materializó en determinadas rutinas, que combiné hasta alcanzar un sistema con el que desarrollar una misión, y que entiendo como una pirámide con tres niveles.

Nivel superior: la misión exploratoria

En su nivel superior, lo que orienta mi sistema es una misión exploratoria,

una especie de manual básico sobre la clase de trabajo que me gustaría hacer. Ahora mismo sería: «Aplicar la teoría de la distribución de algoritmos a otros campos interesantes, con el fin de alcanzar otros resultados nuevos interesantes». Para llegar a identificar esa descripción de mi misión, primero tuve que acumular capital laboral de mi especialidad. He publicado y leído lo suficiente sobre ese tema para saber que esa teoría tiene un gran potencial, si se aplica a otros ámbitos. El verdadero desafío, por supuesto, es encontrar proyectos atractivos que aprovechen dicho potencial. Ese es el objetivo de los dos siguientes niveles de la pirámide.

Nivel básico: investigación de fondo

Saltamos ahora del nivel superior al básico, donde aparece mi dedicación a la investigación de fondo. Esta es mi norma: cada semana entro en contacto con algún aspecto nuevo de mi especialidad. Puede ser leer un artículo, asistir a una charla o concertar una reunión. Para asegurarme de que he entendido bien las nuevas ideas, me obligo a resumirlas, en mis propias palabras, en mi «biblia de la investigación» (de la que hablé en esta misma conclusión al explicar cómo había aplicado la Regla 2). También intento sacar tiempo para pasear un rato todos los días, lo que me permite pensar libremente sobre las ideas que voy descubriendo en mi investigación de fondo. (Voy caminando hasta el trabajo y tengo que pasear al perro, así que puedo elegir cualquiera de estos paseos). La elección del material con el que quiero entrar en contacto viene dada por la descripción de la misión del nivel superior.

Este proceso de investigación de fondo, que combina el contacto con conceptos potencialmente relevantes y la libre recombinación mental de ideas, surge directamente del libro de Steven Johnson *Las buenas ideas*, del que hablé en la Regla 4, al aludir a su noción del adyacente posible. Según Johnson, el acceso a nuevas ideas y a las «conexiones líquidas» que facilitan que entren en contacto entre ellas es con frecuencia el catalizador para el nacimiento de más ideas.

Nos encontramos ahora en el nivel intermedio de la pirámide, origen de casi todo mi trabajo como profesor. Como expliqué en la Regla 4, una estrategia efectiva para pasar de una misión exploratoria interesante a un resultado atractivo es emplear los proyectos sencillos, que denominé «pequeñas apuestas» (tomando la expresión del libro de Peter Sims de 2010, con ese mismo título). Si recuerdas, una pequeña apuesta tiene estas características:

- Es un proyecto con un tamaño tal que pueda completarse en un mes.
- Obliga a crear nuevo valor (por ejemplo, dominar una nueva habilidad y producir nuevos resultados que no existían antes).
- Produce un resultado concreto, que puede emplearse para reunir información concreta.

Empleo las pequeñas apuestas para explorar las ideas más sugerentes del proceso que he descrito en el nivel básico de mi pirámide. Trato de mantener solo dos o tres apuestas a la vez, de tal forma que pueda dedicarles suficiente atención. También me marco plazos, que subrayo en amarillo en mi calendario, para mantener la sensación de urgencia. Finalmente, también contabilizo las horas que dedico a cada apuesta en el cuadrante que he descrito antes. He descubierto que, si no emplease esas herramientas de contabilidad, tendería a procrastinar en el trabajo, fijándome en los asuntos más urgentes pero menos importantes.

Cuando termino con una pequeña apuesta, empleo la información que he obtenido para darle un empujón a mis investigaciones. Esta información me dice, por ejemplo, si debería abortar un proyecto determinado o, en caso contrario, qué dirección parece más prometedora. El esfuerzo de finalizar esas apuestas también me ha procurado el beneficio adicional de incorporar la práctica deliberada, otra táctica en mi siempre creciente libro de instrucciones para ser mejor cada día en lo que hago.

Por último, el éxito o fracaso de los proyectos de este nivel intermedio me

ayuda a desarrollar la misión que viene dada por el nivel superior. En otras palabras, el sistema en sí es un bucle de información, que avanza constantemente hacia una visión más clara y mejor fundamentada de mi trabajo.

Última consideración: importa más trabajar bien que tener un buen trabajo

Este libro comenzó con el caso de Thomas, que estaba convencido de que su camino para encontrar la felicidad era perseguir sus sueños. Debido a esta convicción persiguió su sueño de practicar el zen hasta un remoto monasterio en las Catskills. Una vez allí se dedicó al estudio del zen, sumergiéndose en la meditación y atendiendo a interminables clases sobre el dharma.

Pero Thomas no encontró la felicidad que buscaba. En lugar de eso, se dio cuenta de que, a pesar de que lo que le rodeaba había cambiado, él era «exactamente la misma persona» que había llegado al monasterio. No había desaparecido el patrón mental que le había convencido, en un empleo tras otro, de que no había descubierto todavía su verdadera vocación. Cuando dejamos a Thomas, en la introducción del libro, el peso de este descubrimiento le había hecho deshacerse en lágrimas. Se sentó en el silencioso bosque de robles que rodeaba el monasterio y lloró.

Casi diez años después, quedé con él en una cafetería, no muy lejos de mi despacho en el MIT. Por aquel entonces estaba trabajando en Alemania, y había ido a Boston a un congreso. Thomas es alto, delgado y con el pelo casi rapado, y utiliza esas gafas cuadradas con montura fina que parecen obligatorias entre los profesionales europeos. Mientras nos tomábamos un café, me contó cómo había sido su vida después de la crisis zen.

Esto fue lo que me dijo: después de abandonar el monasterio, Thomas retomó su empleo en un banco, que había dejado dos años antes, al mudarse a las Catskills persiguiendo su sueño. Esta vez, sin embargo, encaró su trabajo con una nueva conciencia. Su experiencia en el monasterio le había librado de albergar los pensamientos de huida y las fantasías con otras ocupaciones, que antes le habían dominado. En su lugar, era capaz de centrarse en las tareas que tenía encomendadas, cumpliéndolas. Se había desembarazado de las comparaciones, constantes y agotadoras, que solía hacer entre su trabajo real y alguna ocupación futura mágica que esperaba ser descubierta.

Este nuevo enfoque, y sus beneficios, fueron muy apreciados por la dirección del banco. Nueve meses después le ascendieron, y después le

ascendieron otra vez. ¡Y luego otra vez! En dos años había pasado de un puesto de nivel bajo, mecanizando datos, a responsabilizarse del sistema informático con el que se gestionaban inversiones por valor de 6.000 millones de dólares. Cuando nos volvimos a encontrar era el supervisor de un sistema que multiplicaba por cinco esa cifra. Su trabajo es exigente, pero a Thomas le gusta esa exigencia. También le ofrece reconocimiento, impacto y autonomía, exactamente la clase de cualidades escasas y valiosas que, como recordarás, expliqué que son necesarias para el trabajo soñado. Thomas las alcanzó, no haciendo coincidir su trabajo con su pasión, sino haciendo bien su trabajo, y después intercambiando estratégicamente el capital acumulado.

Puede que gestionar sistemas de información no genere esa vibración diaria de las antiguas ensoñaciones de Thomas, pero, tal y como él mismo reconoce, no existe nada que lo haga. Una vida laboral satisfactoria es una experiencia más sutil de lo que esas viejas fantasías habrían permitido. Mientras charlábamos, Thomas estuvo de acuerdo conmigo en que una buena forma de definir su transformación sería decir que descubrió una verdad sencilla: **trabajar bien importa más que tener un buen trabajo**. No necesitaba el trabajo perfecto para encontrar la satisfacción laboral; lo que le hacía falta era encarar mejor el trabajo que ya tenía.

Creo que está bien terminar este libro con la historia de Thomas, porque resume el mensaje que se encuentra en su núcleo: *trabajar bien importa más que tener un buen trabajo*. Es una idea simple, pero increíblemente subversiva, porque echa por tierra décadas de orientación profesional popular, centrada siempre en el místico valor de la pasión. Nos aleja de nuestras ensoñaciones acerca de una transformación repentina que convierta nuestro trabajo en una bienaventuranza, ofreciendo a cambio una forma más sensata de alcanzar la satisfacción laboral. Por eso he dejado para el final la conclusión de la epopeya de Thomas. Quería primero tener la oportunidad de explorar contigo, a través de las cuatro reglas anteriores, los detalles del trabajo bien hecho, enumerando ejemplos, uno detrás de otro, de cómo este enfoque puede conducirnos a disfrutar cada día más de nuestra vida laboral. Ahora, armado con esas ideas, espero que el final de la historia de Thomas no te haya sorprendido.

Me encanta la forma con la que me gano la vida. Confío también en que, según profundice en las ideas que he descubierto durante mi búsqueda, eso vaya a más. Thomas siente lo mismo con respecto a su trabajo, y lo mismo les ocurre a casi todas las personas de las que he hablado en este libro.

Me gustaría que compartieras esa sensación. Para conseguirlo, deja que las reglas que te he explicado te guíen. No te obsesiones con descubrir tu verdadera vocación, y atesora en su lugar habilidades escasas y valiosas. Una vez que hayas acumulado el capital laboral que esas habilidades te proporcionarán, inviértelo con inteligencia. Empléalo para obtener más control sobre lo que haces y sobre cómo lo haces, y para identificar y llevar a cabo una misión que te cambie la vida. Esta filosofía es menos atractiva que la fantasía de abandonarlo todo y marcharse a vivir entre las montañas como un monje, pero también es una filosofía que ha demostrado, una y otra vez, que funciona de verdad.

Así pues, la próxima vez que te preguntes si estarás perdiéndote algún trabajo increíble, que está esperando a que tengas el valor de encontrarlo, recuerda este par de imágenes. La primera, acuérdate de Thomas, con el corazón roto y llorando en el bosque. Después sustitúyela por la imagen del hombre sonriente, confiado y centrado en el valor, que 10 años después se tomó un café conmigo; la versión del Thomas que me miró en un momento de la conversación y comentó, sin ironía: «Qué bien está la vida».

Glosario

Resumen de los términos, teorías y leyes más importantes expuestas en el libro, en orden de aparición.

Hipótesis de la pasión (de la Regla 1): Esta hipótesis afirma que la clave para la felicidad laboral es averiguar primero qué es lo que nos apasiona, y después encontrar el trabajo que se adecue a esa pasión. El precepto básico de este libro es que la hipótesis de la pasión, aunque esté muy extendida, es tan errónea como potencialmente peligrosa.

«Hazlo tan bien que no puedan ignorarte» (de la Regla 2): Cita del cómico Steve Martin, que resume lo que hace falta para labrarse la vida laboral deseada. Procede de una respuesta más larga, citada a continuación, que Martin dio en una entrevista con Charlie Rose en 2007, cuando este le preguntó qué consejo daría a los aspirantes a intérpretes: «Nadie hace caso [de mi consejo], porque no es la respuesta que quieren oír», dijo. «Lo que quieren escuchar es: "Así se consigue un agente, así se escribe un guion…" … pero lo que siempre les digo es: "Hazlo tan bien y sé tan bueno que no puedan ignorarte"».

Perspectiva del artesano (de la Regla 2): enfoque del trabajo que se centra en el valor de lo que uno puede ofrecer al mundo.

Perspectiva de la pasión (de la Regla 2): enfoque del trabajo que se centra en el valor que le aporta a uno su trabajo. Esa perspectiva contrasta con la del artesano, y acaba llevando finalmente a la insatisfacción crónica y a las ensoñaciones sobre un supuesto trabajo mejor que nos aguarda ahí fuera, esperando a que lo descubramos.

Capital laboral (de la Regla 2): descripción de las destrezas valiosas y escasas para el mercado laboral. Es la moneda corriente con la que crear el trabajo soñado.

Teoría del capital laboral del trabajo soñado (de la Regla 2): teoría que fundamenta todas las ideas de este libro, que sostiene que la clave para el trabajo soñado no es perseguir tus sueños, sino ser bueno en algo escaso y valioso, y después canjear el «capital laboral» que eso genera para incorporar las cualidades que definen a los trabajos geniales. Esto exige que se enfoque el trabajo desde la perspectiva del artesano (centrada en tu valor para el mundo) y no desde la de la pasión (centrada en el valor que te aporta el mundo). Esta es la definición formal que se expone en la Regla 2:

- Las características que definen un trabajo genial son escasas y valiosas.
- La ley de la oferta y la demanda afirma que, si se quieren esas características, será necesario ofrecer a cambio habilidades escasas y valiosas. Esas habilidades escasas y valiosas pueden considerarse el capital laboral de cada uno.
- La perspectiva del artesano, con su enfoque constante en hacerlo «tan bien que no puedan ignorarte», es la estrategia más adecuada para acumular capital laboral. Por eso vence a la perspectiva de la pasión, si tu objetivo es trabajar en lo que sueñas.

Regla de las 10.000 horas (de la Regla 2): ley, bien conocida para los investigadores de la conducta, que define la cantidad de tiempo de práctica necesaria para dominar alguna habilidad. Malcolm Gladwell,

que popularizó el concepto en su libro de 2008, *Fuera de serie*, la describe así: «La idea de que la excelencia en la ejecución de una tarea compleja exige un nivel mínimo crítico de práctica surge una y otra vez en los estudios sobre la excelencia. De hecho, los investigadores han fijado lo que consideran el número mágico para la excelencia: diez mil horas».

Práctica deliberada (de la Regla 2): la clase de práctica exigente necesaria para mejorar en una determinada tarea. El profesor de la Florida State University Anders Ericson, que acuñó el término a principios de los 90, lo describe formalmente como «una actividad dirigida, normalmente por un profesor, al único fin de mejorar efectivamente algún aspecto específico de la acción de un individuo». La práctica deliberada exige esforzarse más allá de la comodidad, y recibir a continuación una crítica severa sobre el resultado. En el contexto de la trayectoria laboral, la mayoría de los profesionales tratan de evitar esta clase de desarrollo de las habilidades, porque la verdad es que no es muy cómodo. Para acumular grandes cantidades de capital laboral, sin embargo –algo necesario para construir el trabajo soñado–, se debe asumir este tipo de práctica como parte habitual de la rutina laboral.

Mercado del capital laboral (de la Regla 2): al adquirir capital laboral en un campo determinado se debe tener en cuenta que ese capital se encuentra en un mercado específico. Existen dos tipos de mercado: el de **ganador único** y el de **subasta**.

En un mercado de ganador único, solo existe una clase de capital laboral disponible, y hay mucha gente compitiendo por él. El mercado de subasta, por el contrario, está menos estructurado: existen varios tipos de capital laboral, y cada persona puede acumular su propio elenco. Los distintos mercados requieren distintas estrategias de adquisición del capital laboral. En un mercado de ganador único, por ejemplo,

primero se debe «descifrar el código» que determina cómo se adquiere la única habilidad que importa. En un mercado de subasta, por el contrario, se puede enfatizar la escasez de la combinación de destrezas de las que se dispone.

Control (de la Regla 3): tener control es tener algo que decir sobre lo que se hace y sobre cómo se hace. Es una de las características más importantes que pueden comprarse con el capital laboral a la hora de crear el trabajo soñado.

Primera trampa del control (de la Regla 3): llamada de atención a la hora de obtener más control sobre la vida laboral. Representa el principio de que el control que se adquiere sin capital laboral no es sostenible.

Segunda trampa del control (de la Regla 3): otra advertencia que hay que tener en cuenta a la hora de adquirir más control sobre el trabajo. Representa el principio de que, cuando se acumula suficiente capital laboral para incrementar el control sobre la vida, es el momento exacto en el que uno se vuelve tan valioso para su empleador que tratará por todos los medios de evitar que dé ese paso.

Cultura del valor (presentada por encima en la Regla 2, y más elaborada en la Regla 3): término que describe el creciente número de autores y comentaristas que promueven la idea de que lo único que se interpone entre uno y su trabajo soñado es la capacidad de reunir el coraje para salirse del camino marcado.

Aunque bien intencionada, esta cultura es peligrosa porque subestima la importancia de tener también capital laboral para respaldar las aspiraciones profesionales. Ha llevado a mucha gente a abandonar su trabajo y a terminar en una situación peor de la que tenían antes.

Ley de la viabilidad económica (de la Regla 3): sencilla ley que puede aplicarse para evitar las dos trampas del control a la hora de obtener

más dominio en la vida profesional. Propone que, al decidir si se persigue o no un objetivo atrayente que suponga más control, primero habría que preguntarse si alguien está dispuesto a pagar por ello. Si es así, adelante. Sí no, déjalo pasar.

Misión (de la Regla 4): tener una misión es otra cualidad importante que puede comprarse con capital laboral a la hora de crear el trabajo soñado. Supone tener una meta que unifica una trayectoria profesional. Es algo más general que un empleo en concreto, y puede abarcar varias ocupaciones. Responde a la pregunta ¿qué debería hacer con mi vida?

Adyacente posible (de la Regla 4): término prestado del divulgador científico Steven Johnson, que lo tomó a su vez de Stuart Kauffman, que explica el origen de la innovación. Johnson observa que las nuevas ideas, en cualquier ámbito, se encuentran normalmente un poco más allá de su vanguardia, en el espacio adyacente que contiene todas las combinaciones posibles de las ideas ya existentes. Esta observación supone que primero debes estar a la vanguardia de tu especialidad, para que el adyacente posible –y las innovaciones que contiene– pueda verse. En el contexto de la construcción de una carrera, es importante tener en cuenta que las misiones se encuentran normalmente en el adyacente posible, lo que implica, por tanto, que, si quieres encontrar una misión para ti, primero debes estar a la vanguardia en tu ámbito.

Pequeñas apuestas (de la Regla 4); idea tomada del escritor de autoayuda para los negocios Peter Sims, que al estudiar las empresas y las personas innovadoras descubrió que, «más que pensar que debían comenzar con una gran idea o planear un proyecto de principio a fin, realizan metódicamente una serie de *pequeñas apuestas* sobre qué dirección podría ser la correcta, obteniendo una información fundamental a partir de los pequeños fracasos y las pequeñas, pero

significativas, victorias» [las cursivas son mías]. En el contexto de la construcción de una carrera, las pequeñas apuestas suponen una buena estrategia para explorar la forma más productiva de convertir una vaga misión en proyectos exitosos específicos.

Ley del interés (de la Regla 4): una ley sencilla que puede ayudar a identificar proyectos con éxito con los que hacer realidad una misión. (Puede emplearse en conjunción con la estrategia de las pequeñas apuestas). Esta ley afirma que, para que una misión orientada a los proyectos tenga éxito, debe ser «interesante» en dos sentidos. En primer lugar, debe animar a la gente que lo conozca a hacer que otros se interesen, y, en segundo lugar, debe lanzarse allí donde despierte interés.

RESUMEN DE PERFILES PROFESIONALES

Breve resumen de los principales perfiles del libro,
en orden de aparición

Joe Duffy
(de la Regla 2)

Trabajo actual:

Antes de retirarse, hace poco, Joe dirigía Duffy&Partners, su propia boutique de diseño y publicidad.

Por qué ama lo que hace:

Ha trabajado en los proyectos internacionales que ha seleccionado él mismo, y ha recibido un gran reconocimiento (bien recompensado) por su trabajo. Entre un encargo y otro pasa gran parte de su tiempo en Duffy Trails, una finca de más de 40 hectáreas de su propiedad, en las riveras del río Totagatic de Wisconsin.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Cuando Joe empezó a trabajar en publicidad, como muchos otros a su edad, tuvo que forcejear con las restricciones de una gran compañía. En un principio había planeado ser artista, y estaba barajando la idea de dejar su trabajo y retomar ese «sueño». En cambio, puso en práctica la teoría del capital laboral, y se dio cuenta de que las características que definen un trabajo genial son escasas y valiosas, y por lo tanto exigen a cambio habilidades escasas y valiosas. Encontró una especialidad en su campo –la comunicación de marca a través del logotipo– e hincó los codos para dominarla. Le contrató una agencia más grande, lo que le proporcionó más dinero y más libertad. Mientras seguía acumulando capital laboral, le permitieron gestionar una agencia independiente dentro de la compañía, lo que le dio aún más control. Finalmente lo dejó para abrir su propia boutique, con sus reglas, empleando la recompensa económica a su pericia para comprar Duffy Trails. Dado que antes de retirarse decidía tanto en qué trabajar como cuándo hacerlo, pudo disfrutar al máximo tanto de su profesión

como de su tiempo libre.

Alex Berger
(de la Regla 2)

Trabajo actual:

Alex es un guionista de televisión de éxito.

Por qué ama lo que hace:

Si eres tan bueno como para mantener el flujo de trabajo, ser guionista de televisión es una ocupación fantástica, que te inunda de dinero a cambio de que participes en proyectos altamente creativos con millones de espectadores. Además, las vacaciones son muy largas.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Al llegar a Hollywood con un título de la Ivy League bajo el brazo, Alex pensó que podía introducirse en la industria del espectáculo lanzando y gestionando diferentes proyectos relacionados con el entretenimiento, pero resultó que sus ideas brillantes no le interesaban a nadie. No le llevó mucho tiempo fijarse un objetivo más concreto: la escritura para televisión. Se dio cuenta de que lo único que importaba era una sola clase de capital laboral: la capacidad de escribir buenos guiones.

Empleando las técnicas que había desarrollado como orador en la universidad se dedicó a mejorar sistemáticamente su destreza escribiendo, en ocasiones trabajando en cuatro o cinco proyectos a la vez, mientras se exponía sin parar a las críticas. Esta estrategia le salió bien, su habilidad como guionista mejoró rápidamente, y al final consiguió que produjesen algunos de sus proyectos, lo que a su vez le supuso la entrada como guionista en un equipo, que después le llevó a cocrear una serie con Michael Eisner. Es un ejemplo clásico de la teoría del capital laboral aplicada. Para conseguir el trabajo de sus sueños, Alex primero debía ser tan bueno que no pudiesen ignorarle.

Mike Jackson
(de la Regla 2)

Trabajo actual:

Mike es director de Westly Group, una gestora que invierte en energías renovables, en la famosa Sand Hill Road de Silicon Valley.

Por qué ama lo que hace:

La inversión de capital riesgo en energías alternativas es un sector emergente, que permite al mismo tiempo hacer un mundo mejor y, tal y como reconoce Mike, «ganar mucho dinero».

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Mike no empezó con una idea clara de lo que quería hacer en la vida. Lo que sí entendió, sin embargo, fueron los rudimentos de la teoría del capital laboral: cuanto más escasas y valiosas sean las habilidades que puedes ofrecer, más interesantes serán las oportunidades que se te presenten. Teniendo esto en cuenta, Mike articuló su carrera en torno al objetivo de adquirir una destreza tras otra, confiando en que la acumulación de capital laboral le permitiría llegar a algún sitio interesante. Comenzó eligiendo un proyecto de tesis ambicioso, que terminó por convertirle en un experto en el mercado internacional del carbono. Aprovechó después esa experiencia para liderar una start-up de energías renovables, que vendía cupos para la emisión de carbono a empresas norteamericanas. Esta combinación de conocimiento específico en los mercados de las energías renovables y la experiencia emprendedora le convirtieron en el candidato perfecto para Westly Group, la empresa de inversión en energías alternativas en la que trabaja hoy. A lo largo de este proceso, se centró en ser mejor cada día, y no en averiguar cuál era su verdadera vocación. El resultado fue un trabajo envidiable.

Ryan Voiland
(de la Regla 3)

Trabajo actual:

Ryan, junto con su esposa Sarah, gestiona la granja Red Fire, una próspera explotación de productos orgánicos en Granby (Massachusetts).

Por qué ama lo que hace:

Ryan ha estado ejerciendo la horticultura desde que era adolescente. Para él es muy satisfactorio poder ser el propietario de unos terrenos que cultiva según su propio estilo.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Mucha gente tiene una idea idílica de la vida al aire libre; imaginan que debe ser encantador pasar tiempo en el campo, con un buen clima y libre de las distracciones de la oficina. Si pasasen un tiempo con Ryan en Red Fire, ese mito se caería de inmediato. La agricultura es un trabajo duro; el clima no es algo de lo que disfrutar, como cuando se está de vacaciones, sino una fuerza que puede devastar los cultivos. Y lejos de estar libre de las distracciones modernas, un agricultor es un hombre de negocios, con todos los emails, hojas de Excel y programas informáticos que eso requiere. La razón por la que Ryan ama lo que hace no es que haya conseguido estar al aire libre o deshacerse del correo electrónico, sino que tiene *control* –sobre lo que hace y sobre cómo lo hace–.

Esta característica, tal y como se explica en la Regla 3, es crucial a la hora de crear el trabajo soñado. Lo importante del caso de Ryan es que no decidió un día que la agricultura le daría ese control, y después compró la granja, sino que se dio cuenta de que el control, como cualquier característica valiosa en el trabajo, exige un pago en capital laboral. Teniendo esto en cuenta, fortaleció sus destrezas como agricultor durante más de una década, antes de

comprar su propia explotación. Comenzó cultivando el jardín de sus padres y vendiendo los productos en un puesto al borde de la carretera. Desde allí fue desarrollando poco a poco sus habilidades, asumiendo proyectos de cultivo más amplios. Cuando empezó sus estudios en Cornell ya había alquilado más tierras. Hasta que se licenció no solicitó un préstamo con el que comprar su primera parcela. Dada su experiencia, es lógico que su nueva explotación prosperase. Es un ejemplo perfecto, tanto del valor del control como de la paciente acumulación de capital laboral necesaria antes de incorporar esa característica en la vida profesional.

Lulu Young
(de la Regla 3)

Trabajo actual:

Lulu es programadora informática y trabaja por su cuenta.

Por qué ama lo que hace:

A Lulu le gustan los proyectos de software retadores, pero también disfruta teniendo control sobre su vida, incluyendo cuándo trabaja, en qué y con qué condiciones. Siendo una programadora con capacidades muy demandadas, ha podido mantener ese control, mezclando el trabajo con varias actividades de ocio, desde viajar durante meses a Asia hasta pilotar aviones, pasando por dedicar fines de semana a su sobrino.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Lulu, como Ryan, es un buen ejemplo del valor del control. También igual que Ryan, es un buen ejemplo de uso del capital laboral para adquirirlo. No decidió de la nada ser programadora informática autónoma, sino que fortaleció sus destrezas y su reputación durante muchos años en ese sector. Hoy en día tiene capital laboral más que de sobra para fijar sus propias condiciones laborales. Al estudiar su caso, sin embargo, se descubre que ese cambio hacia una mayor autonomía no se produjo de repente. Lulu puso en práctica una serie de apuestas a favor de una mayor libertad, mientras iba mejorando en lo que hacía.

Empezó con su primer empleo controlando la calidad del software, al final de la cadena de la programación, desde donde aprendió a automatizar gran parte de su tarea. El capital generado le permitió comprar una semana de 30 horas, de tal forma que pudo realizar un curso de filosofía. Mientras iba mejorando en lo que hacía, invirtió su capital creciente en ir mejorando su estatus en distintas start-up, donde fue teniendo cada vez más control sobre su

trabajo. Después de que una de esas start-up fuese absorbida por una compañía mayor, que no tardó en poner en marcha una rígida normativa, Lulu pasó a trabajar de forma autónoma. En ese momento su capital laboral era más que suficiente para respaldar su apuesta final por un control aún mayor.

Derek Sivers
(de la Regla 3)

Trabajo actual:

Derek es un emprendedor, intelectual y escritor.

Por qué ama lo que hace:

Derek ha tenido tanto éxito en su trayectoria que ahora puede vivir donde quiera, y trabajar en los proyectos que le parezcan interesantes cuando le apetezca. Controla totalmente su vida, y está aprovechando al máximo esa autonomía.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Derek es otro ejemplo de cómo el control es una de las características que definen una trayectoria extraordinaria. Lo que hace que tenga interés para la Regla 3, no obstante, es la norma que aplica al decidir si realiza o no una apuesta para tener más autonomía. Denomina a esta regla «ley de la viabilidad económica», que sostiene que solo debería ponerse en marcha un proyecto si hay alguien dispuesto a pagar por que lo hagas. Si no ocurre así, es probable que no dispongas del suficiente capital para intercambiarlo por el control deseado.

Esta es la ley que le guio hasta su nivel de éxito actual. La aplicó por primera vez cuando decidió dejar su empleo en Warner Bros. para dedicarse a la música al completo, decisión que pospuso hasta que el dinero que ganaba como músico igualó al que obtenía en su trabajo habitual; si no era capaz de obtener esos modestos ingresos dedicándose a tocar a tiempo parcial, razonó, entonces no era muy probable que fuese a tener demasiado éxito haciéndolo a tiempo completo. Volvió a aplicar la ley al lanzar CD Baby, la compañía millonaria que acabó vendiendo. No dejó todo de lado siguiendo su ambición emprendedora, sino que empezó desde abajo. Cuando la compañía ingresó

algo de dinero, lo empleó para expandirla y ganar un poco más. Cuando empezó a generar muchos beneficios fue cuando decidió que podía dedicarse a ella por completo.

La cultura del valor nos empuja a tomar decisiones drásticas para incrementar el control sobre nuestro trabajo. El ejemplo de Derek es un baño de realidad; buscar la libertad está bien, pero es fácil fracasar en el intento. La ley de viabilidad económica ofrece una guía para esquivar las trampas.

Pardis Sabeti
(de la Regla 4)

Trabajo actual:

Profesora de biología de la evolución en Harvard.

Por qué ama lo que hace:

La carrera de Pardis gira en torno a una misión que, para ella, es atractiva e importante: emplear la informática aplicada a la genética para tratar de hacer desaparecer del mundo las enfermedades antiguas.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Pardis es un buen ejemplo del valor que tiene organizar la trayectoria profesional en torno a una misión atractiva. Son muchos los profesores abrumados por su trabajo que acaban cayendo en un amargo cinismo. Pardis lo evitó dedicando sus esfuerzos a algo que le parecía importante y atrayente. De igual importancia es el modo en el que encontró su misión; mucha gente cree, equivocadamente, que encontrar una misión es la parte fácil, algo que sucede en un momento de inspiración, y que lo difícil es reunir el coraje suficiente para lanzarse a cumplirla. La Regla 4 afirma lo contrario; las misiones reales –en torno a las cuales puede construirse una carrera– exigen acumular una gran experiencia antes de poder encontrarlas.

Una vez identificadas, lanzarse a por ellas es pan comido. Esto es lo que nos dice el caso de Pardis; le llevó años de mejora en sus habilidades ser capaz de identificar la misión que hoy determina su carrera. Tras la universidad comenzó el doctorado en genética; no estaba muy segura de lo que quería hacer después, así que se matriculó también en la facultad de Medicina. Hasta que finalizó sus estudios allí, y trabajó un tiempo como investigadora, no tuvo la experiencia suficiente en su ámbito como para aprovechar esa nueva oportunidad. Al fin y al cabo, su principal dedicación

es la paciencia. No trató de forzar el rumbo de su vida profesional, sino que acumuló capital laboral, y se mantuvo al tanto de las interesantes oportunidades que sabía que encontraría durante ese proceso.

Kirk French
(de la Regla 4)

Trabajo actual:

Kirk es profesor de Arqueología en la Universidad Penn State, y copresenta un programa de televisión en Discovery Channel, que le permite viajar por todo el país ayudando a la gente a averiguar la importancia histórica de su legado.

Por qué ama lo que hace:

Siendo profesor, Kirk siempre se han interesado por difundir la arqueología moderna. Desde que le entrevistaron para un documental sobre la cultura maya –su especialidad– también se ha interesado por los medios de comunicación como vehículo para popularizar la arqueología. Tener su propio programa de televisión ha materializado esos intereses.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Kirk organizó su trayectoria profesional en torno a la misión de popularizar su especialidad. Esta misión le ha ayudado a convertir una carrera académica, que podría ser ardua o abrumadora, en una fuente de aventuras y satisfacciones. Como en el caso de Pardis, esta misión primero le exigió disponer de capital laboral –en su caso, el que le proporcionó su doctorado–. Su historia también subraya las dos primeras estrategias de la Regla 4 a la hora de determinar el éxito de una misión profesional, una vez identificada.

La idea de presentar un programa de televisión no le vino de la nada, sino que se dedicó a explorar su idea general –popularizar la arqueología– realizando una serie de «pequeñas apuestas», muchas de las cuales, como sus intentos de obtener financiación, fracasaron. Pero esos fallos también fueron importantes, porque le ayudaron a evitar las decisiones poco productivas. Al final, lo que le llevó directamente a tener su propio programa fue una de esas

apuestas. Decidió grabar su visita a un hombre que afirmaba que tenía un tesoro templario en el jardín de su casa, en los suburbios de Pittsburgh.

Poco después un productor escribió a su departamento buscando ideas para un programa de televisión relacionado con la arqueología. Kirk leyó el email y envió la grabación de los templarios. Al productor le encantó, y no mucho tiempo después nació un nuevo concepto de programa, con Kirk como presentador. El primer paso para identificar una misión profesional de calidad es acumular la experiencia necesaria para incorporar esa cualidad a nuestro trabajo. Como demuestra el caso de Kirk, un buen segundo paso es poner en marcha una serie de pequeñas apuestas para determinar cómo estar más cerca de esa misión.

Giles Bowkett
(de la Regla 4)

Trabajo actual:

Giles es un conocido programador de Ruby, cuyo renombre le ha permitido cambiar muchas veces de empleo, según lo que le interesase en cada momento. Ha trabajado para la principal desarrolladora de programas basados en Ruby del país, ha vivido a cuenta de los ingresos de su blog, ha ayudado a una estrella de Hollywood a emprender un negocio basado en la web y, últimamente, ha empezado a escribir un libro.

Por qué ama lo que hace:

Por su personalidad hiperactiva, cambiar de un trabajo interesante a otro en cuanto empieza a aburrirse encaja de lleno con su atención cambiante. Si se pasa un tiempo con él, se descubre lo mal que lo pasaría si, obligado por la necesidad económica a largo plazo, tuviese que dedicarse a un empleo tradicional de 40 horas a la semana.

Cómo puso en práctica las reglas de este libro para encontrar ese trabajo:

Giles es otro ejemplo de uso de la misión como fundamento de una carrera. En su caso, la misión consiste en combinar el mundo de la programación en Ruby y el arte, y el éxito le llegó al lanzar Archaeopteryx, un programa de código libre que compone e interpreta música, y con el que alcanzó una fama dentro de su comunidad que le ha permitido desarrollar su hiperactiva carrera.

Como Pardis y Kirk, Giles necesitó capital laboral antes de identificar su misión. Se dedicó en serio al estudio y la interpretación musical, y pasó muchos años desarrollando sus habilidades de programación, antes de alcanzar un nivel de destreza suficiente como para reconocer el potencial de la combinación de ambos mundos. Su caso también ilustra la segunda

estrategia a la que se refiere la Regla 4, y que contribuye al éxito de las misiones, una vez identificadas. Esta estrategia, a la que denominó «ley del interés», afirma que un proyecto guiado por una misión debería ser interesante en dos sentidos: primero, debería provocar el interés de la gente, y además debería ponerse en marcha en un ambiente proclive al fomento de ese interés. Esto fue lo que le llevó hasta la idea de crear Archaeopteryx: descubrió que una demo de un código que produjese música sofisticada atraería la atención de la gente, y también que la comunidad de la programación en código libre estaba bien estructurada para difundir proyectos interesantes, convirtiéndola en el entorno perfecto para lanzar su software. Combinadas, estas dos características dieron lugar a su proyecto, y por lo tanto hicieron de la misión de Giles un éxito.

Agradecimientos

La decisión de escribir este libro se remonta a una serie de entradas sobre la hipótesis de la pasión que publiqué primero en mi blog, *Study Hacks*. La reacción de los lectores fue inmediata y muy extensa, y sus comentarios me ayudaron a dar forma y a centrar mis ideas sobre el tema. También me convencieron de que era un debate que merecía la pena compartir con un público más amplio. Por lo tanto, les agradezco su apoyo para dar comienzo a este proyecto.

Fue en ese momento cuando mi equipo editorial entró en escena. Mi veterano agente y mentor, Laurie Abkemeier, hizo su magia y me ayudó a transformar mis pensamientos dispersos en un libro coherente, que terminó con Rick Wolff en Grand Central/Business Plus, y no podría estar más satisfecho de ese giro de los acontecimientos. Rick es la clase de editor que los autores anhelan. Entendió mi idea de corazón, y su entusiasmo no se esfumó jamás. Me ayudó a encontrar el tono adecuado para expresar estos argumentos provocativos de una forma aceptable. El libro es indudablemente mejor gracias a sus esfuerzos.

Finalmente mi esposa, Julie, indispensable en el proceso de escritura. No solo leyó los borradores, sino que escuchó mis infinitas divagaciones, aportándome siempre una crítica honesta y clara. Se unió a sus esfuerzos mi amigo Ben Casnocha, que imaginó, vendió y escribió un libro de orientación al mismo tiempo que yo, pudiendo así sostener numerosas conversaciones útiles en todos los pasos del proceso.

Notas

Capítulo 2: La pasión es infrecuente

[1] *Roadtrip Nation*, http://roadtripnation.com. Si se accede a la sección «Watch» se puede ver la serie de la PBS capítulo a capítulo.

[2] Entrevista con Ira Glass, *Roadtrip Nation Online Episode Archive*, 2005, http://roadtripnation.com/IraGlass.

[3] Entrevista con Andrew Steele, *Roadtrip Nation Online Episode Archive*, 2005, http://roadtripnation.com/AndrewSteele.

[4] Entrevista con Al Merrick, *Roadtrip Nation Online Episode Archive*, 2004, http://roadtripnation.com/Almerrick.

[5] Entrevista con William Morris, *Roadtrip Nation Online Episode Archive*, 2006, http://roadtripnation.com/Williammorris.

[6] Vallerand, Blanchard, Mageau et al., «Les passions de l'âme: On Obsessive and Harmonious Passion», *Journal of Personality and Social Psychology* 85, n. 4 (2003): 756–67.

[7] Wrzesniewski, McCauley, Rozin, et al., «Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work», *Journal of Research in Personality* 31 (1997): 21–33.

[8] Véase, para un enfoque académico: Deci y Ryan, «The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior», *Psychological Inquiry* 11 (2000): 227–68. Para uno más popular, véase el libro *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Daniel Pink, (New York: Riverhead, 2009), o su página oficial:

http://www.psych.rochester.edu/SDT/. [*La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*, Ediciones Gestión 2000, 2010]

Capítulo 3: La pasión es peligrosa

[1] Daniel H. Pink, «What Happened to Your Parachute?», *FastCompany.com*, 31 de agosto de 1999, http://www.fastcompany.com/magazine/27/bolles.html.

[2] Google Books Ngram Viewer, http://books.google.com/ngrams.

[3] Arnett, «Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood-Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010)», *Perspectives on Psychological Science* 5, n. 1 (2010): 89–92. Véase la sección «Slackers or Seekers of Identity-Based Work?»

[4] Julianne Pepitone, «U.S. job satisfaction hits 22-year low», *CNNmoney.com*, 5 de enero de 2010, http://money.cnn.com/2010/01/05/news/economy/job_satisfaction_report/.

[5] Alexandra Robbins y Abby Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* (New York: Tarcher, 2001).

[6] Entrevista con Peter Travers, *Roadtrip Nation Online Video Archive*, 2006, http://roadtripnation.com/PeterTravers.

Capítulo 4: La claridad del artesano

[1] George Graham, «The Graham Weekly Album Review» 1551: Jordan Tice: Long Story», *George Graham's Weekly Album Reviews*, 11 de marzo de 1999, http://georgegraham.com/reviews/tice.html.

[2] Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (New York: Scribner, 2007).

[3] «An Hour with Steve Martin» (emisión original en PBS, 12 de diciembre de 2007), disponible en http://www.charlierose.com/view/interview/8831.

[4] Steve Martin, «Being Funny: How the pathbreaking comedian got his

act together», *Smithsonian*, febrero de 2008, disponible en http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/funny-martin-200802.html.

[5] Calvin Newport, «The Steve Martin method: A master Comedian's Advice for Becoming Famous», *Study Hacks* (blog), 1 de febrero de 2008, http://calnewport.com/blog/2008/02/01/the-steve-martin-method-a-master-comedians-advice-for- becoming-famous/.

[6] Po Bronson, «What Should I Do With My Life?», *FastCompany.com*, 31 de diciembre de 2002, http://www.fastcompany.com/magazine/66/mylife.html.

[7] Po Bronson, *What Should I Do With My Life: The True Story of People Who Answered the Ultimate Question* (Random House, Nueva York, 2002).

Capítulo 5: El poder del capital laboral

[1] «Ira Glass on Storytelling, part 3 and 4», *YouTube*, 5:20, video de Current TV, subido por «PRI» el 18 de agosto de 2009, http://www.youtube.com/watch?v=BI23U7U2aUY.

[2] Kelly Slater, «Al Merrick Talks Sleds», *Channel Island Surfboards* (blog), 6 de enero de 2011, http://cisurfboards.com/blog/2011/al-merrick-talks-sleds/.

[3] Emily Bazelon, «The Self-Employed Depression», *New York Times Magazine*, 7 de junio de 2009, pág. 38, disponible en: http://www.nytimes.com/2009/06/07/magazine/07unemployed-t.html.

[4] Pamela Slim, *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur* (Portfolio Hardcover, Nueva York, 2009).

[5] Pamela Slim, «Rebuild Your Backbone. Because you are good enough, smart enough, and doggonit, people like you», *Escape From Cubicle Nation* , perfil de la autora en http://www.escapefromcubiclenation.com/rebuild-your-backbone-because-you-are-good-enough-smart-enough-and-doggonit-people-like-you/.

[6] Stephen Regenold, «A Retreat Groomed to Sate a Need to Ski», *New*

York Times, 5 de junio de 2009, C34, disponible en http://www.nytimes.com/2009/06/05/greathomesanddestinations/05Away.htm

[7] Una visión más detallada de esta trampa en Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Work– place and Surviving One That Isn't* (Warner Business Books, Nueva York, 2007).

Capítulo 6: Capitalistas del trabajo

[1] «Salon media Circus», *Salon.com*, octubre de 1997. Mientras se editaba este libro, parece que la versión online de la columna ha sido eliminada. Originalmente podía consultarse en http://www.salon.com/media/1997/10/29money.html.

Capítulo 7: Convertirse en un artesano

[1] Djakow, Petrowski, y Rudik, *Psychologie des Schachspiels* [Psicología del ajedrez] (Walter de Gruyter, Berlín, 1927).

[2] Charness, Tuffiash, Krampe, et al., «The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise», *Applied Cognitive Psychology* 19, n. 2 (2005): 151–65.

[3] Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Little, Brown and Company, Nueva York, 2008). [*Fuera de serie*, Taurus, 2013]

[4] http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html.

[5] Ericsson y Lehmann, «Expert and Exceptional Performance: Evidence of maximal Adaptation to Task Constraints», *Annual Review of Psychology* 47 (1996): 273–305.

[6] Ericsson, Anders K. «Expert Performance and Deliberate Practice», http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html.

[7] Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World–Class Performers from Everybody Else* (Portfolio Hardcover, Nueva York, 2008).

[8] Geoff Colvin, «Why talent is overrated», *CNNmoney.com*, 21 de octubre de 2008 (original en *Fortune*),

http://money.cnn.com/2008/10/21/magazines/fortune/talent_colvin.fortune/inc

Capítulo 8: El elixir del trabajo soñado

[1] Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Riverhead Hardcover, Nueva York, 2009).

[2] DeCharms, «Personal Causation Training in the Schools», *Journal of Applied Social Psychology* 2, n. 2 (1972): 95–112.

[3] «ROWE Business Case, Results-Only Work Environment (ROWE) http://gorowe.com/wordpress/wp-content/uploads/2009/12/ROWE-Business-Case.pdf.

Capítulo 11: Evitar las trampas del control

[1] «Derek Sivers: How to start a movement», *TED.com*, vídeo publicado en abril de 2010, http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.

Capítulo 12: La vida con sentido de Pardis Sabeti

[1] «Pardis Sabeti: Expert Q & A», *NOVA ScienceNOW*, 7 de julio de 2008, http://www.pbs.org/wgbh/nova/body/sabeti-genetics-qa.html.

Capítulo 13: Tener una misión requiere capital

[1] Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (Riverhead Hardcover, Nueva York, 2010).

[2] Sabeti, Reich, Higgens, et al., «Detecting recent positive selection in the human genome from haplotype structure», *Nature* 419 n. 6909 (2002): 832–837.

Capítulo 14: Las misiones requieren apuestas bajas

[1] A Kirk y a Jonson les desagradaba el nombre, porque atenta contra los principios de la arqueología asignar un valor económico a los artefactos, y preferían la sugerencia original *Artifact or Fiction*. En un giro irónico, después de emitir tres episodios de la primera temporada, una persona que afirmaba poseer la patente de *American Treasure* denunció a Discovery Channel. Suspendieron la emisión y pensaron emitirla el verano siguiente, con el título original propuesto por Kirk y Jason.

[2] Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (Free Press, Nueva York, 2011). [*Pequeñas apuestas*, Gestión 2000, 2012]

Capítulo 15: Las misiones requieren un mercado

[1] Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable* (Portfolio Hardcover, Nueva York, 2003). [*La vaca púrpura*, Gestión 2000, 2011]

[2] Seth Godin, «In Praise of the Purple Cow», *FastCompany.com*, 31 de enero de 2003, http://www.fastcompany.com/magazine/67/purplecow.html.

[3] Chad Fowler, *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job (Pragmatic Programmers)* (Pragmatic Bookshelf, Raleigh, Carolina del Norte, 2005).

Conclusión

[1] La dificultad de los problemas al aprender matemáticas y la necesidad de hacerlo es una de las reservas que mantengo frente al creciente movimiento de la autoeducación. Sin alguien que gradúe la dificultad de los problemas –lo que juega un papel fundamental en las opciones de futuro– es difícil pensar que uno mismo pueda esforzarse por su cuenta durante las decenas de horas que hacen falta para resolverlos, que es lo que incrementa la

habilidad.

[2] Alan Lightman, *Einstein's Dreams* (Nueva York: Vintage, 2004). [*Sueños de Einstein,* Tusquets, 1993]

Índice

Introducción. La pasión del monje 9
Comienza la búsqueda 15
Regla 1. No sigas tus sueños 20
Capítulo 1. La «pasión» de Steve Jobs 21
La hipótesis de la pasión 22
Hipótesis de la pasión 24
Haz lo que hizo Steve Jobs, no lo que dijo 26
Las desordenadas enseñanzas de Jobs 29
Capítulo 2. La pasión es infrecuente 30
La revelación de Una nación sobre ruedas 31
La ciencia de la pasión 33
Conclusión 1: las carreras vocacionales son infrecuentes 33
Conclusión 2: la pasión lleva tiempo 34
Conclusión 3: la pasión es un efecto secundario de la habilidad 35
Capítulo 3. La pasión es peligrosa 38
El nacimiento de la hipótesis 39
Más allá de la pasión 43
Regla 2. Hazlo tan bien que no puedan ignorarte 45
Capítulo 4. La claridad del artesano 46
La hermandad del country de la segunda planta 47
La perspectiva del artesano 50
La perspectiva de la pasión 54
Adoptar la perspectiva del artesano 55
Capítulo 5. El poder del capital laboral 57
La economía de los trabajos geniales 58
Características de un trabajo genial 59
La teoría del capital laboral de los grandes trabajos 62
Del valor a los vales para alimentos 64

Cuando la destreza fracasa 68
Tres circunstancias que desaconsejan aplicar la perspectiva del artesano 68
Capítulo 6. Capitalistas del trabajo 70
Dos capitalistas del trabajo 71
El mundo cerrado de los millonarios 72
Cómo llegó Alex Berger a Hollywood 75
El capital de Alex 79
El trabajo más deseado de Silicon Valley 80
Cómo Mike Jackson se convirtió en inversor 81
Capítulo 7. Convertirse en un artesano 84
¿Por qué Jordan Tice toca la guitarra mejor que yo? 85
Cómo convertirse en un maestro 88
Regla de las 10.000 horas 89
A Alex Berger le encanta que le critiquen, y Mike Jackson no mira el correo 94
Distribución horaria, Mike Jackson 95
Los cinco hábitos del artesano 98
Paso 1: Definir en qué mercado de capital estás 98
Paso 2: Identificar el tipo de capital 100
Paso 3: Definir qué es «bueno» 101
Paso 4: Estirar y destruir 101
Paso 5: Sé paciente 103
Resumen de la Regla 2 105
Regla 3. Rechaza un ascenso 107
Capítulo 8. El elixir del trabajo soñado 108
El misterioso atractivo de Red Fire 109
Descifrar el Código de Red Fire 111
El poder del control 114
Capítulo 9. La primera trampa del control 116
La visión arriesgada de Jane 117

El control exige capital 119
La primera trampa del control 119
Capítulo 10. La segunda trampa del control 122
¿Por qué Lulu rechaza los ascensos? 123
El control genera resistencias 126
La segunda trampa del control 128
Vuelta al valor 129
Capítulo 11. Evitar las trampas de control 131
Derek Sivers, un obseso del control 132
La ley de la viabilidad económica 134
La ley de la viabilidad económica 135
Resumen de la Regla 3 137
Regla 4. Piensa en pequeño, actúa a lo grande 139
Capítulo 12. La vida con sentido de Pardis Sabeti 140
El profesor feliz 141
La misión de Pardis 143
El poder de una misión 145
Capítulo 13. Tener una misión requiere capital 147
Misiones que fracasan 148
La incomprensible popularidad de la codificación lineal al azar 150
Una misión orientada al capital 153
La paciencia de Pardis 155
Capítulo 14. Una misión requiere apuestas bajas 158
Pasar de la idea a la práctica 159
Tesoros americanos 161
Un arqueólogo de salón 164
Apuestas bajas 168
Breve intromisión en la misión 171
Capítulo 15. Una misión requiere un mercado 172
La interesante vida de Giles Bowkett 173

Vacas púrpura y estrellas del código abierto 176
La ley del interés 179
La ley del interés 180
La ley en funcionamiento 181
Resumen de la Regla 4 183
Conclusión 185
Vuelve mi historia 185
Cómo he aplicado la Regla 1 188
Cómo puse en práctica la Regla 2 192
Rutina de mi biblia como investigador 196
Rutina del cuadrante de horas 196
Rutina del cuaderno de teorías 196
Cómo puse en práctica la Regla 3 198
Cómo puse en práctica la Regla 4 202
Nivel superior: la misión exploratoria 203
Nivel básico: investigación de fondo 204
Nivel intermedio: proyectos de exploración 205
Última consideración: importa más trabajar bien que tener un buen trabajo 207
Glosario 210
Resumen de perfiles profesionales 216
Joe Duffy 217
Alex Berger 219
Mike Jackson 220
Ryan Voiland 221
Lulu Young 223
Derek Sivers 225
Pardis Sabeti 227
Kirk French 229
Giles Bowkett 231
Agradecimientos 233

Notas 234