

DESCUBRE LAS HERRAMIENTAS QUE NO APRENDISTE  
EN LA ESCUELA Y QUE TE PERMITIRÁN ACELERAR TU PROGRESO

# NACIDOS PARA APRENDER

PEQUEÑAS PÍLDORAS DE SABIDURÍA,  
RIQUEZA Y FORTALEZA MENTAL



**FERNANDO ALONSO MARTÍN**  
AUTOR DEL PODCAST "PÍLDORAS DEL CONOCIMIENTO"







# **Nacidos para aprender**

Pequeño tratado en  
Sabiduría, Riqueza y Fortaleza Mental

Descubre las herramientas que no aprendiste en la escuela y que te permitirán acelerar tu progreso.

**FERNANDO ALONSO MARTÍN**

**AUTOR DEL PODCAST  
«PÍLDORAS DEL CONOCIMIENTO»**



# INDICE

● 0. INTRODUCCIÓN	8
Mi Historia	11
● 1. SABIDURÍA	18
El reloj del legado	20
Capítulo 1. El aprendizaje	24
Capítulo 2. Los modelos mentales	44
Capítulo 3. Seres sociales	64
Capítulo 4. El enganche	82
Capítulo 5. La manipulación	104
● 2. RIQUEZA	126
Hacer más con menos	128
Capítulo 1. Creando abundancia	132
Capítulo 2. Fuentes de ingresos	150
Capítulo 3. La inversión	162
Capítulo 4. La indexación	184
Capítulo 5. Los inmuebles	200
● 3. FORTALEZA MENTAL	216
La huida infinita	218
Capítulo 1. Lo que hago es lo que soy	222
Capítulo 2. Mi yo estóico, hoy	240
Capítulo 3. Te aclimatas o aclimures	262
Baños de quietud	277
Capítulo 4. Sé feliz	280
Sueños de libertad	301
Epílogo	305
Agradecimientos	311

# 0

---

# INTRODUCCIÓN





# MI HISTORIA

## EL DESPERTAR

A veces sucede que abrimos por casualidad un libro que, al día siguiente de haberlo concluido, ha transformado casi por completo nuestra perspectiva. En las navidades de 2011 tuve la gran fortuna de encontrar uno de esos libros en una biblioteca de Madrid. Se trataba de *Steve Jobs: la biografía*, de Walter Isaacson.

El libro llegaba a mis manos coincidiendo con su reciente muerte. Era el relato de uno de los dos fundadores de Apple y máximo accionista de The Walt Disney. Pese a que la figura de Jobs tiene sus claros y oscuros, la lectura voraz de su biografía póstuma me generó un impacto profundo.

La vida de Steve Jobs, para ese Fernando de 28 años, resultaba fascinante. Era el claro ejemplo -en carne y hueso- del llamado *viaje del héroe*. Ese que ocurre en los mejores libros y películas. Aquellas historias en las que el protagonista nace como una persona humilde y, de forma repentina, ocurre algo que le obliga a iniciar una gran aventura. Tras ello, el héroe atraviesa la puerta y entra en un mundo extraordinario. Va conociendo personas, que en algunos casos le ayudan, y en otros intentan impedir su cometido.

Es habitual que en algún momento de la narración el héroe toque fondo -desterrado, exiliado o expulsado- para volver convertido en una versión renovada de sí mismo. Mucho más espiritual, enérgica y de un nivel más alto de conciencia. Que sin duda le llevan a la victoria final. En algunos casos, ese último duelo le acaba costando su propia vida, al mismo tiempo que cumple con su propósito vital.

Curiosamente, o no, ¿quién sabe? Este esquema coincide casi perfectamente con el relato que nos cuenta Isaacson sobre Jobs. Su lectura me llevó a revivir décadas de su vida, desde su nacimiento y adopción. Su adolescencia en el corazón tecnológico de California. Su coqueteo con las drogas, llegando a viajar a la India en búsqueda de un sentido espiritual. La amistad con el ingeniero Stephen Wozniak,

con el que acabaría fundando Apple. La pérdida del control y poder en la dirección de su compañía, que concluyó con ambos fuera de ella.

Sin embargo, lejos de resignarse, fundó Next y Pixar. A la postre, una Apple en horas bajas acabaría comprando Next. Haciendo que Jobs volviera a tomar el control de su bebé, tras la dimisión del anterior presidente de Apple.

Lo que le sigue es la historia viva de la revolución digital: el iPod primero, el iPhone y el iPad después. Al mismo tiempo Disney compraba Pixar, encumbrando a Jobs como su mayor propietario.

El viaje del héroe llegaría a su final inesperado con Steve falleciendo un 5 de octubre de 2011, a los 56 años, en su casa de Palo Alto. Habiendo cumplido su propósito de dejar un impresionante legado, así como una cultura empresarial que, más de una década después, sigue permitiendo a su compañía ser la más valiosa del mundo.

El relato, o mejor dicho, su vida, me llevó por un camino lleno de enseñanzas por campos muy diversos. La ciencia, el emprendimiento, la tecnología, el marketing, la espiritualidad, la psicología, etcétera. Despertó en mí el interés incesable por leer y unas ganas de vivir al máximo. Una vida donde la curiosidad por aprender, viajar, innovar y arriesgar fueran mi piedra angular. Jobs murió pero la llama nació en mi interior.

Cumplidos 10 años de su fallecimiento todavía hoy es recordado y querido. Su bebé sigue siendo una de las compañías más queridas por sus clientes, convertidos en fans evangelizadores de la marca. Su sucesor, Tim Cook, en el décimo aniversario de su muerte escribía la siguiente carta a sus compañeros en Apple:

«Equipo,

Hoy se cumple el décimo aniversario del fallecimiento de Steve. Es un momento para celebrar su vida y reflexionar sobre el extraordinario legado que dejó.

Steve creía que «las personas con pasión pueden cambiar el mundo a mejor». Esa es la filosofía que le inspiró a crear Apple. Y vive en nosotros hoy.

Steve era muchas cosas: brillante, divertido y sabio, un marido, un padre, un amigo y, por supuesto, un visionario. Nos desafió a ver el mundo no por lo que era, sino por lo que podía ser. Y ayudó

a muchas personas, incluido yo mismo, a ver el mismo potencial en nosotros mismos. No pasa un día sin que piense en él.

Este año, como cualquier otro, se nos recuerda el profundo impacto que tienen nuestros productos en el mundo. Me siento muy afortunado de que pasemos nuestros días creando herramientas tremendamente innovadoras que conectan a las personas, les inspiran a pensar de forma diferente y les permiten dejar su propia huella en el universo. Es uno de los muchos regalos que Steve nos hizo a todos.

Me gustaría que Steve estuviera aquí para ver cómo su espíritu sigue vivo en todo vuestro increíble trabajo. Pero, sobre todo, me gustaría que pudiera ver lo que haréis después. Steve dijo una vez que los logros de los que se sentía más orgulloso eran los que estaban por venir. Pasaba cada día imaginando un futuro que nadie más podía ver y trabajando sin descanso para dar vida a su visión.

Steve era una figura singular, pero nos enseñó a todos a volar. Le echo de menos y le apreciaré siempre.»

## EL VIAJE

Coincidiremos en que es maravilloso que se nos recuerde de este modo una vez ya no estemos aquí, así como la sensación de haber dejado un gran legado. El tenista Andre Agassi escribió una frase que me conmovió en su autobiografía: «esta es la única perfección que existe, la perfección de ayudar a los demás. De lo que hacemos, esto es lo único con un valor o con un sentido duradero. Ésta es la razón por la que estamos aquí. Para hacernos sentir seguros los unos a los otros».

Alfred Adler, uno de los psicólogos más emblemáticos, da un paso más allá con su famoso «sentimiento de comunidad». Describe al ser humano como completo, despreocupado, feliz y libre cuando tiene la sensación de contribuir a la comunidad. Dotándose a sí mismo de un sentimiento de colaboración verdadero. Haciendo que no necesitemos el reconocimiento de nadie porque ya nos sentimos útiles para el resto.

Volviendo al renovado afán por la lectura, alguna vez escuché que para escribir un buen libro se necesitan varias cualidades. Una de las más importantes es leer mucho y tener una buena biblioteca mental.

De este modo, se fueron cruzando en mi camino libros que me impactaron de forma impensable. Adquirí conocimientos valiosos para gestionar mis finanzas personales. Destreza en el aparentemente sofisticado mundo de las inversiones en bolsa e inmuebles. Así como muchos otros conocimientos, muchas veces denostados y llamados «habilidades blandas». La psicología, la toma de decisiones avanzada, la teoría de juegos o, incluso, algo de filosofía.

Dentro de estos grandes personajes, que se convertirían en mis mentores a través de sus páginas, se encuentran grandes investigadores, escritores, inversores, deportistas, científicos y emprendedores. Dale Carnegie, Peter Lynch, John Bogle, Phil Knight, Benjamin Graham, Harari, Warren Buffett, Andre Agassi, Tim Ferriss, Naval Ravikant, Michael Bloomberg, Bill Gates, Jeff Bezos... Vivían literalmente en mi cabeza. Sin ellos, mi vida sería diferente. Con sus enormes contribuciones nos han permitido crecer a multitud de personas. De alguna forma, me siento en la obligación de continuar con esta cadena de transmisión de valor.

## EL MOMENTO ES AHORA

Escribo estas primeras líneas en un café con vistas al hermoso parque del Retiro de Madrid. El día está soleado, al mismo tiempo que empieza a levantarse una ligera brisa. Desde mi posición contemplo a parejas, padres e hijos y amigos, disfrutando de las barquitas que surcan tranquilamente las aguas del Estanque Grande. No debe quedar mucho para la puesta de sol.

Como buen ciclotímico, mi estado anímico es muy cambiante y depende de factores externos como el clima, la luz o el ruido externo. Por eso, cuando llegan los primeros días de la cercana primavera y los colores empiezan a colonizar las calles, paseo por el Retiro medio enamorado sin saber muy bien de quién.

Es muy posible que por aquí mismo hayan paseado ilustres escritores como Francisco Quevedo o Miguel de Cervantes. Pensando por un momento en ellos, reflexiono sobre el propósito que persigo al enfrentarme al tremendo desafío de escribir este manuscrito. ¿Quién me manda complicarme tanto la vida?

Verdaderamente, no me puedo quejar. Me encanta pasar tiempo a solas, reflexionando sobre lo que ya sé y lo que está por llegar. Lo que seré capaz de crear.

Hace muy poco, mi hipnotizador me transmitió la siguiente fórmula: 85% presente, 10% futuro, y 5% pasado. Estoy muy de acuerdo con él, el único momento verdadero es el aquí y el ahora, el presente. Centrarse en exceso en el pasado nos puede conducir a la melancolía, mientras que centrarse en exceso en el futuro a la ansiedad. Por supuesto que conviene sacrificar un poco del «yo» presente para alcanzar un «yo» mejor futuro. ¡No todo va a ser *carpe diem!* El pasado se puede visitar para reflexionar y aprender importantes lecciones. Todo en su justa medida, como casi todo en la vida.

En el fondo, escribir un libro es una magnífica excusa para vivir el momento presente y ordenar las ideas. Reconciliarte con tu «yo» más profundo. Disfrutar del aquí y del ahora. Como diría Carl Jung, mientras no logres transformar lo inconsciente en consciente, lo inconsciente guiará tu vida y tú lo llamarás destino.

Por otro lado, temo que si no comienzo nunca este viaje no conseguiré mi objetivo último: contribuir a despertar conciencias, aportando mi granito de arena al conocimiento colectivo. No sé si estoy lo suficientemente preparado, pero si siempre hubiera hecho aquello para lo que estaba «cualificado», ahora mismo estaría meneando una escoba en algún sitio.

Con un poco de *síndrome del impostor*, y fruto de estas nacientes inquietudes, en julio de 2018 arrancamos, junto con mi amigo Abrahán Jiménez, un podcast que decidimos llamarle «Píldoras del Conocimiento». Lo curioso es que el título probablemente sea incorrecto gramaticalmente. «Píldoras de Conocimiento» ya estaba ocupado.

Desde ese comienzo fortuito, ya han pasado varios años, más de 2 millones de descargas y algunos reconocimientos. Y, sobre todo, el enorme placer de haber conocido y compartido tiempo con muchas personas, que ahora son buenos amigos. Gracias a ellos, y a la obligación autoimpuesta de generar episodios frescos, hemos recorrido un camino que nos ha transformado. Sin duda, no somos igual a como empezamos. Y, posiblemente, los oyentes más fieles tampoco.

Creo que ha llegado el momento propicio -suponiendo que ese momento realmente pueda existir- para abordar este nuevo desafío. Me ha llevado casi cuatro décadas de continuo aprendizaje poder plasmar todo el conocimiento adquirido, que vas a encontrar en este

libro. Recuerda, no es el tiempo que el maestro tarda en apretar el tornillo... es el tiempo que le ha llevado adquirir los conocimientos para saber exactamente qué tornillo apretar en cada momento. Ojalá sea para ti, querido lector, ese libro que te influya. Si así fuera, el propósito con el que lo he creado se habría alcanzado. Dice el viejo proverbio: tener un hijo, plantar un árbol y escribir un libro es fácil. Lo difícil es criar el hijo, regar el árbol y que alguien lea tu libro. Al estar leyéndome, al menos en parte, ¡la misión ha sido cumplida!

## DESPEDIDA

Pese a que el texto está concebido de forma lineal -basado en tres grandes bloques: sabiduría, riqueza y fortaleza mental - siéntete libre de recorrer cada uno de los capítulos que lo conforman en el orden que consideres. Lo puedes ver, si quieres, como un buffet libre.

Este libro pretende ser una ayuda para tomar buenas decisiones, y tener buenas preguntas que plantearse a uno mismo y a los demás. Ser capaz de planear algo a largo plazo, sin distribuir mal los recursos. Y, ser capaz de soportar las dificultades y el desastre. Entrenarse para desarrollar una resistencia fuera de lo común y una tolerancia elevada al dolor. Tal como decía Cal Fussman: «la mierda buena se queda», espero que algo de ello se quede en ti para siempre.

Escribo *Nacidos para Aprender* porque es el libro que he buscado durante toda mi vida. Espero que disfrutes leyéndolo tanto como yo disfruté creándolo para ti. No te quiero dejar a solas con el libro sin antes dar las gracias a la excepcional ayuda de numerosas personas que han contribuido de una u otra forma a su elaboración. Sin ellas, no hubiera sido posible.

Pura vida,

FERNANDO ALONSO  
Madrid, España



# 1

---

# SABIDURÍA



Puedes decir si un hombre es sabio por sus preguntas.  
NAGUIB MAHFUZ

■ ■ ■

Los sabios son los que buscan la sabiduría;  
los necios piensan haberla encontrado.  
NAPOLEÓN

■ ■ ■

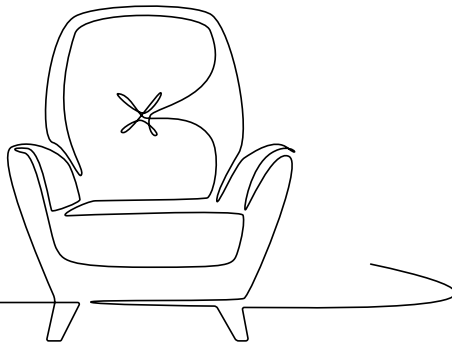
Sin estudiar enferma el alma.  
SÉNECA

■ ■ ■

# EL RELOJ DEL LEGADO

*Las personas que causan un gran impacto son bien recordadas debido a los asientos vacíos que quedan después de su muerte.*

*Israelmore Ayivor*



La mayoría de las sociedades modernas se organizan y sincronizan de acuerdo con relojes compartidos. Es el llamado Tiempo Universal Coordinado, o por sus siglas, hora UTC. En el año 1870, sir Sandford Fleming, ingeniero de ferrocarriles, planteó los husos horarios modernos. Se tardaron hasta catorce años en poner de acuerdo a 27 países que, finalmente, aprobaron este sistema de horario mundial.

Lo que es menos evidente es que nuestro cuerpo también requiere de relojes internos para organizarse. Son los llamados relojes biológicos, que controlan los ritmos circadianos.

Estos se componen de moléculas específicas (proteínas) que interactúan con las células de todo el cuerpo. Casi todos los tejidos y los órganos contienen relojes biológicos. Los investigadores han identificado genes parecidos que conforman los componentes moleculares del reloj en personas, moscas de la fruta, ratones, plantas, hongos y muchos otros organismos.

Los girasoles no oscilan directamente siguiendo al sol. Lo hacen porque su reloj biológico así lo determina. Sin la presencia de la luz solar seguirán oscilando, aunque cada vez con menos precisión. El sol actúa como un elemento para sincronizar el ciclo. De igual forma, nosotros necesitamos de ciertos elementos externos como el sol, la comida o la temperatura, para sincronizar nuestros relojes internos. La mayoría de las personas notan especialmente el efecto de los ritmos circadianos en los patrones diarios del sueño.

Estos relojes biológicos no solo regulan las actividades que tienen que ver con el día a día, sino que se encargan de regular cambios físicos y psicológicos durante toda nuestra vida. Desde el comienzo de la pubertad, el apetito sexual, el instinto maternal e, incluso, el deseo de trascendencia.

En el caso de las mujeres, su reloj biológico determina que la fertilidad disminuye a partir de los 35 años. Por lo tanto, las opciones de concebir se reducen a lo largo de la vida adulta. El cuerpo es más fértil entre los 20 hasta los 30 años. A partir de los 35 años se produce

una disminución de la cantidad y calidad de sus óvulos.

También parece indicar que, a una edad cercana a los 40 años y especialmente en los hombres, se activa cierto resorte biológico relacionado con su legado. Esto es, la huella atemporal de su persona. Este legado está relacionado con su necesidad percibida de trascendencia.

Para el pintor su legado puede estar relacionado con sus obras de arte. Para el escritor puede estar vinculado con sus libros. Para el investigador, con sus aportaciones a la comunidad científica. Para el emprendedor, con el valor aportado a la sociedad. Para el deportista, con los récords conseguidos. Para el pensador, con las frases o ideas aportadas. O, sencillamente, para el padre de familia, con la educación inculcada a sus hijos.

La importancia del legado fue estudiada por el psicólogo humanista Abraham Maslow. Su idea principal era que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse. En el ambiente propicio y, con todas las necesidades básicas cubiertas, las personas persiguen esta autorrealización de manera autónoma. Es obvio que, para aspirar a las metas superiores de su famosa pirámide, antes han de cubrirse las necesidades de los niveles inferiores.

Las cinco categorías de necesidades de esta pirámide son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y, finalmente y en la cúspide, de autorrealización.

Es, en este concepto de autorrealización, donde se enmarca el concepto del legado. Para Maslow tenía todo que ver con aquello relacionado con la moralidad, la espiritualidad, la búsqueda de una misión vital, la ayuda desinteresada a los demás y el propósito de trascendencia.

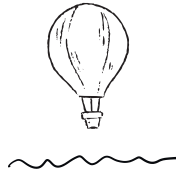
Volviendo a nuestro *reloj del legado*, decíamos que en el caso de los hombres algunos estudios parecen indicar que se suele «activar» a una edad cercana a los 40 años. ¿Será que aproximadamente a esa edad ya hemos cubierto las necesidades de niveles inferiores de la pirámide? Puede ser... o quizá todo esto es una simple entelequia mía.

El caso es que no sé si adentrarme en esta misión casi suicida de escribir *Nacidos para aprender* estará o no relacionada con el reloj del legado, con la espiritualidad o, quizá, con la temeridad de no ser consciente del trabajo que queda aún mientras escribo estas primeras

líneas. Espero descubrirlo en este apasionante camino literario. Lo que sí es indudable es que estas palabras, para bien o para mal, seguirán aquí cuando yo no esté.

Pidiéndote perdón, de forma preventiva, por si no conduzco adecuadamente.

Comencemos el viaje hacia la sabiduría.



## CAPÍTULO

# 1 EL APRENDIZAJE

*Cuando el alumno está preparado, aparece el maestro.*

*Eckhart Tolle*



## APRENDER ES SALUD

Nuestro cerebro tiene dos sistemas básicos para regular nuestro comportamiento: el sistema de recompensas, o también llamado sistema hedónico (produce deseo, placer y nos hace memorizar aquello que nos da placer), y el sistema de seguridad, o sistema de estrés (produce estrés, ira, agresión y huida).

El sistema de recompensas nos lleva a conductas de aproximación. Es decir, nos aproximamos a aquello que nos da placer. Lo hace a través de un sistema del que te hablaremos un poquito más adelante.

Ambos sistemas son antagónicos, si se activa uno se desactiva el otro. Nos acercamos a aquello que nos produce placer y, por el contrario, nos alejamos de aquello que percibimos como una amenaza o, simplemente, nos desagrada.

Si hay señales de peligro, o nuestro cerebro así lo cree, se desactivan las conductas de aproximación y de exploración. Esto quiere decir que, en situaciones de estrés, resulta más difícil aprender. Pues el comportamiento en ese estado es de huida, de abandono, de ansiedad. De hecho, nuestro organismo está preparado para adaptarse al estrés agudo puntual (salir corriendo cuando aparece una leona que quiere darte de comer a sus cachorros) y no tanto para el estrés crónico (un trabajo en el que no estás a gusto, problemas económicos que perduren en el tiempo, dificultades en las relaciones personales, un atasco kilométrico día tras día...). La evolución aún no nos ha permitido adaptarnos a una duración prolongada del estrés y el estrés crónico, además, destruye neuronas y facilita la aparición de enfermedades.

Por el contrario, potenciar los sistemas de recompensas facilita el aprendizaje, y el aprendizaje fortalece ciertas conexiones neuronales. Así como potencia la creación de nuevas neuronas. Lo cierto es que el aprendizaje es un proceso complejo y se estudia desde varias disciplinas, por lo que vamos a darte solo una visión de conjunto.

Es muy importante esto que ahora sabes: el estrés destruye neuronas y el aprendizaje continuo las regenera. Esto se llama neurogénesis. La ciencia ha demostrado que durante toda nuestra vida, incluso en la edad adulta y en la vejez, existe un considerable proceso de neurogénesis, así como una constante y continua – aunque no infinita – neuroplasticidad.

El aprendizaje está directamente relacionado con ambos procesos. A su vez, la actividad física también favorece la neuroplasticidad, así como el sedentarismo destruye conexiones neuronales.

Una vida llena de actividades y aprendizajes es altamente neuroprotectora contra el envejecimiento del cerebro, mejora nuestro estado de ánimo y mejora el aprendizaje.

Por todo esto, aprender te aporta calidad de vida y beneficia directamente a tu salud. No lo dudes.

## ¿QUÉ ES LA NEUROPLASTICIDAD?

*Las neuronas que se estimulan juntas, se fortalecen juntas.*

El sistema nervioso está compuesto por unos 100.000 millones de neuronas, que se comunican entre ellas a través de conexiones llamadas sinápticas. Para estas conexiones son necesarias también unas sustancias químicas, los neurotransmisores.

Simplificando mucho, podemos decir que las neuronas tienen una parte interna de color gris (por eso al cerebro se le llama «materia gris») y unas ramificaciones, que son las dendritas. Las terminaciones de las dendritas es lo que siempre hemos conocido como «nervios», pero en realidad son prolongaciones de las neuronas. Sí, eso que te llega desde el cerebro a la punta del dedo gordo del pie es la dendrita de una neurona y es la que avisa de dolor cuando te dan un pisotón o te clavas una chincheta. Ciertamente, cuando alguien te pone de los nervios bien podrías decir que te está poniendo de las neuronas.

Las neuronas se organizan a través de unas redes de conexiones que constituyen las estructuras neuronales de cada ser individual. Cuando se repiten una vez y otras ciertas conexiones neuronales se convierten en parte de las estructuras del cerebro, se fijan en él y generan eso que llamamos aprendizaje.

Cuantas más conexiones se produzcan entre tus neuronas, es decir, cuantas más sinapsis, más se va fijando en tu cerebro un hábito,

una creencia y un concepto. Esto le sirve a tu cerebro para no tener que realizar nuevas conexiones entre neuronas.

Tu cerebro, el mío, el de todas las personas y el de todos los animales está diseñado para garantizar la supervivencia y ser lo más económico y ecológico posible. Minimiza al máximo el gasto energético y los recursos que usa. Lo que no usa lo elimina y lo que usa intenta siempre usarlo de la manera que menos consumo requiera. A esto se le llama optimización y eficiencia. Y, en general en el universo, todo tiende al ahorro energético.

Es por esto por lo que existen los recuerdos. Los recuerdos son conexiones neuronales que ya existen, y que se ven fortalecidas quedando fijadas en nuestro cerebro. De esta manera, recordar es más fácil que aprender cosas nuevas. Formar recuerdos no requiere de nuevas conexiones entre neuronas, sino que lo que sucede es que se fortalecen las conexiones preexistentes. Traducido esto a términos celulares, el fortalecimiento significa que la onda de excitación en el cerebro se propaga más lejos. Estos disparos (estímulos) repetidos refuerzan determinados caminos, en los que juega un papel clave el neurotransmisor glutamato.

Ocurre también, como hemos mencionado, que la generación de nuevas neuronas se potencia principalmente con: el aprendizaje, el ejercicio y el enriquecimiento del ambiente.

Pero recuerda, lo que el cerebro no usa lo elimina. Por lo que un cerebro que no está en constante aprendizaje no va a producir neurogénesis, que es el nacimiento constante y continuo de nuevas neuronas durante toda nuestra vida. Un cerebro que no está en constante aprendizaje irá destruyendo dendritas y minimizando sinapsis.

Antiguamente se creía que nacíamos con un número de neuronas y que íbamos perdiendo neuronas a lo largo de nuestra vida. Hoy sabemos que no es así. De hecho, el cerebro, además de la neurogénesis, desarrolla la llamada neuroplasticidad, que te hemos apuntado antes. Cuando las neuronas trabajan y se van fortaleciendo hacen lo mismo que tus músculos cuando haces deporte: crecen. En el caso de las neuronas, generan más dendritas y, a mayor número de dendritas, más conexiones entre neuronas, más rapidez en el intercambio de información entre ellas y más y mejor aprendemos. Tu cerebro se va volviendo más fuerte, más eficiente y tú vas ganando en salud y en calidad de vida. Y con ello, probablemente, en felicidad. ¡Fíjate que

círculo virtuoso más potente!

Ya sabes lo de *mens sana in corpore sano*. Y como tantos otros procesos que se producen dentro de nosotros, es bidireccional. Un cuerpo sano lleva a un cerebro sano y un cerebro sano lleva a un cuerpo sano.

Con lo que ya sabemos, veamos cómo sacarle partido a esto del aprendizaje.

## ¿QUÉ ES REALMENTE APRENDER?

Aprender es cambiar. No existe aprendizaje sin cambio. El aprendizaje es un mecanismo biológico que implica, por delante y por encima de todo, un cambio. Frente a la visión tradicional del aprendizaje como la adquisición de algo, el aprendizaje es un cambio en la actividad neuronal que puede ser. Por ejemplo, inhibir una actividad neuronal alterando una respuesta.

Esto que suena tan enrevesado, no lo es. Te pongo un ejemplo sencillo. Una persona asocia un olor con algo que una vez le sentó mal y le hizo vomitar. Elijamos un olor que suele agradar: olor a limón. Esa persona cada vez que huele a limón o ve un limón, siente unas ganas incontrolables de vomitar. Su cerebro ha asociado esas dos cosas. Se ha creado lo que algunos psicólogos llaman un engrama.

Cuando esa persona logra separar esas dos experiencias que están unidas en su cerebro, consigue oler a limón, ver limones y tomar limonada sin sentir náuseas. Su cerebro ha aprendido a dejar de reaccionar de una determinada manera. Eso que a veces llamamos coloquialmente «desaprender».

Empleando otro ejemplo, cuando recibí la primera dosis de la vacuna contra el covid19 sufrí un episodio de pérdida del conocimiento. Conocido como *síncope vasovagal*. Esto ocurre cuando te desmayas porque el cuerpo reacciona de manera desproporcionada a ciertos factores desencadenantes, como ver sangre o ante mucho sufrimiento emocional. En mi caso, pura sugestión por el proceso de vacunación. Unido también a haber estado una hora de verano esperando a pleno sol.

Los humanos tendemos a fijar hábitos, conductas o simplemente aprender, por dos vías fundamentales: *repetición* o *experiencias tremendamente emocionales/traumáticas*. En mi caso, fue por esta segunda vía, la traumática. Se generó en mi una asociación —o engrama—

entre una situación con estrés y la propensión a activarse mi sistema nervioso simpático. El cual hemos llamado previamente de seguridad o estrés, el responsable de la actitud de lucha o huida.

Cada vez que afrontaba una situación con un estrés un poco mayor de lo habitual, se me activaba este sistema produciéndome un poco de ansiedad. Para disolver este engrama, recurrí a un especialista en terapia psicológica. Concretamente *hipnosis conversacional*<sup>1</sup>. Logrando con éxito el objetivo de desaparecer esta asociación.

Ya ves que aprender no sólo es incorporar cosas nuevas, sino a veces deshacernos de otras que no nos hacen bien. Aprender no es necesariamente adquirir datos a nivel consciente o a nivel racional, ni adquirir habilidades voluntarias o información académica. Nuestro organismo está en constante adaptación, en constante aprendizaje, y genera cambios internos diariamente.

## MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE

Desde un punto de vista neurobiológico, hay varios sistemas implicados en el proceso de aprendizaje, varias áreas del cerebro y neurotransmisores.

Entre los neurotransmisores vamos a destacar la dopamina, una sustancia muy interesante de la que vamos a hablar bastante en este libro, y el glutamato.

La dopamina está implicada al máximo en el mecanismo de los sistemas de recompensa. Cumple distintas funciones, una es hacernos pasar a la acción, nos hace reaccionar. La otra es la que en este punto nos interesa más, fortalecer las conexiones entre las neuronas del estímulo y las neuronas de la respuesta.

Unas neuronas reciben el estímulo y otras dan una respuesta. Cuando logramos la respuesta deseada, repetimos la asociación entre el estímulo y la respuesta. Al repetir este proceso una y otra vez, logramos automatizar la respuesta y alcanzar el aprendizaje.

En el capítulo relacionado con el enganche te hablaremos de los sistemas de recompensa variable. Por ahora, nos basta con saber que cuando los estímulos son inesperados, la cantidad de dopamina que segrega nuestro cerebro es mayor. El objetivo es fijar ese comportamiento. Y cuando ya sabemos lo que va a suceder, como no

---

<sup>1</sup> Si tienes cierta curiosidad te invito a que investigues un poco más sobre la hipnosis terapéutica ya que goza de cierta evidencia científica.

hay nada que aprender, el estímulo es menor y no generamos casi dopamina.

Las novedades, por tanto, activan nuestro sistema dopaminérgico y hacen que la experiencia resulte más excitante y aumente con ello el aprendizaje. Los estímulos novedosos requieren que evaluemos si suponen una amenaza o una oportunidad de algo bueno para nosotros. Esta incertidumbre previa activa nuestros sistemas y nos mueve a la acción. Por el contrario, cuando algo ocurre repetidamente, como nuestro cerebro ya lo ha evaluado, nuestra atención se desvía hacia otra cosa.

Habituar a algo es reducir la intensidad o la probabilidad de dar una respuesta tras repetidas exposiciones al estímulo. Generar un hábito es mucho menos excitante que algo novedoso. Sin embargo, el hábito permanece. Porque el sentido del aprendizaje es ese, fijar las conductas que nuestro cerebro ha identificado como buenas para nosotros. Convertirlas en hábitos. Otra cuestión es que se equivoque, que lo hace, y de eso hablamos en otro capítulo posterior relacionado con el enganche y las adicciones.

La relación entre el sistema cognitivo, el sistema hedónico y el sistema afectivo es estrecha. Por eso, cuando tenemos una buena idea nos sentimos estimulados y se refuerza el sistema cognitivo. Aquí interviene el glutamato, del que ya hablamos cuando vimos cómo construye el cerebro los recuerdos, estimulando las neuronas.

Hay un aprendizaje de recompensas naturales: comida, agua, sexo y protección. Y hay un aprendizaje cognitivo: pensamiento lógico, evaluación de metas, planificación... Que está igualmente relacionado con el sistema de recompensas gracias al glutamato, entre otros.

Sin sistema de recompensas no hay aprendizaje.

El aprendizaje de cosas naturales que garantizan la supervivencia es fácil de entender. La parte racional y lógica requiere de un refuerzo para que se produzca el aprendizaje. Esto no se da en los animales y sí en los humanos, porque tenemos neocórtex o corteza prefrontal. Es la parte más reciente desde una perspectiva evolutiva, de nuestro cerebro. Gracias a esa parte, aprendemos cosas que los animales no son capaces de aprender.

Los animales aprenden aquello que se relaciona con las cosas naturales, no pueden aprender lo que implique lógica, planificación, evaluación de metas, evaluación de riesgos, etcétera.

El sistema dopaminérgico es el nexo que relaciona sistema hedónico, aprendizaje y conducta. Por eso, las emociones no están separadas de las cogniciones. Y por eso, la dopamina es tan importante también.

Hay dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La primera es el deseo de buscar nuevos retos, capacidades y habilidades de tipo lúdico. Ya sea por curiosidad, por superación personal, para adquirir conocimientos o por gusto. No tiene recompensas externas. Y la motivación extrínseca, se realiza una actividad o una acción para recibir una recompensa externa.

## APRENDIENDO A APRENDER

Posiblemente te gustaría adquirir el conocimiento más útil para ti. Es decir, aprender eficazmente. Así como hacerlo en el menor tiempo posible, y además recordando para siempre lo aprendido. Aprender también de la forma más eficiente posible.

Hay personas a las que les gusta aprender por amor al proceso, y otras por obtener un potencial beneficio. Son las llamadas motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

Algunas ideas.

### El aprendizaje por descubrimiento es menos eficiente

Existe la creencia de que el aprendizaje es más efectivo cuando ocurre de manera «natural». Es decir, por medio del descubrimiento, sin que un maestro lo dirija. Y es lógico creerlo, pues hay cosas que nacemos con la habilidad de aprenderlas sin que nadie nos las enseñe. Sin embargo, no es tan simple.

Los conocimientos y habilidades se dividen en dos grupos:

- Conocimientos *biológicamente primarios*: se obtienen instintivamente, el cerebro ha evolucionado para aprenderlos con facilidad.
- Conocimientos *biológicamente secundarios*: son exclusivamente culturales. Los conocimientos y habilidades de tipo cultural no se aprenden de forma tan espontánea, ni mucho menos.

Los estudios apenas dejan dudas de que el aprendizaje «por descubrimiento» estricto es mucho menos eficaz que el aprendizaje guiado por medio de la enseñanza para los conocimientos de tipo cultural.

Aquí alguien podrá argumentar que precisamente el *Método Montessori*<sup>2</sup> se basa principalmente en emplear el descubrimiento, en detrimento del tradicional sistema guiado. Sin embargo, estamos diciendo que este método por descubrimiento es menos eficiente.

Lo que sucede es que el enfoque de las clases cambia, aunque sigue siendo un método guiado. Los alumnos no siguen un libre albedrío, el profesor sigue guiando, orientando y supervisando. Si es cierto que no se aplica la tradicional clase magistral con los roles de maestro-esclavo, ni un mismo ritmo de aprendizaje para toda la clase. Hay que añadir, además, que este método hace hincapié en algo esencial: el importante rol de la motivación.

### La memoria no mejora por repeticiones

Quizás alguna vez te hayas preguntado ¿se puede ejercitar la memoria como si fuera un músculo?

El fortalecimiento de la memoria depende de la obtención de conocimientos. La memoria se hace más eficaz cuantos más conocimientos obtiene. Son precisamente los conocimientos que ha obtenido los que facilitan la adquisición de más conocimientos.

¿Conoces *el efecto Mateo*<sup>3</sup>? El efecto Mateo es un concepto de sociología que hoy día se aplica en muchas otras disciplinas como la economía, la psicología y la educación. Se trata de un fenómeno de acumulación, ya sean bienes, riqueza, valores inmateriales (como la confianza o el prestigio social), fama, aprendizaje, dificultades, exclusión...

Refranes como «el dinero llama a dinero» o «al perro flaco todo se le vuelven pulgas» son expresiones de sabiduría popular del efecto Mateo. Lo que nos quieren decir es que las bases que sientes, el

2 Famoso por su supuesta efectividad por la que han pasado gente como Jeff Bezos, Larry Page y Sergei Brin, Gabriel García Márquez, etc. El sistema actual de aprendizaje fue construido sobre la base de un conjunto de conocimientos sobre la psicología del aprendizaje obsoletos hoy en día.

3 La expresión «efecto Mateo» proviene de la cita bíblica que se recoge en el capítulo 13, versículo 12 del Evangelio de San Mateo (que se repite en Mateo 25, 29 y en otros evangelios hasta en cinco ocasiones) y que dice así: «porque al que tiene se le dará y tendrá en abundancia; pero al que no tiene, incluso lo que tiene se le quitará».

sustrato, va a atraer a lo que vayas añadiendo sobre él.

Si estás en constante aprendizaje, aprendes más rápido. Eso te hace sentir bien, sientes más interés por aprender. Esto te lleva a querer aprender más y ello a aprender mejor y más rápido. Se genera en ti motivación y creas lo que podemos llamar círculo virtuoso.

Una persona que no tiene interés en aprender tendrá más dificultad para hacerlo y esta dificultad le hará tener menos ganas. Por todo ello, le costará más aprender. Esto causa desmotivación en la persona y se genera así un círculo vicioso, del que le costará más salir.

Esto es así porque para aprender debemos conectar la nueva información con nuestros conocimientos previos. Así, cuantos más conocimientos tengamos, más capacidad tendremos para adherir nuevos conocimientos.

Sin embargo, nuestros conocimientos sólo sirven de sustrato para obtener nuevos conocimientos si son significativos. Los conocimientos que se obtienen de manera superficial, sin comprensión, apenas sirven como sustrato para nuevos conocimientos en el futuro. De hecho, se olvidan rápidamente.

Además, la memoria es como millones de músculos. Cada uno de los cuales se refuerza con la obtención de unos conocimientos concretos, conectados por relaciones de significado. La memoria no se fortalece de manera general por el hecho de que nos forcemos a memorizar datos. Pero sí podemos incrementar su eficacia mediante estrategias de estudio y hábitos que valen para cualquier materia.

Sin embargo, estas estrategias no son intuitivas. Algunos estudiantes tienen la suerte de desarrollar espontáneamente las estrategias más alineadas con cómo aprende el cerebro, pero muchos otros no. Precisamente, una de las grandes diferencias entre los más exitosos y los que no lo son tanto son las estrategias de aprendizaje que han desarrollado espontáneamente.

## No tenemos un mejor modo de aprender

Es común la creencia de que cada uno tiene un modo de aprendizaje distinto, como si el cerebro de cada uno tuviera mecanismos radicalmente distintos para aprender.

Los estudios reflejan que no tenemos modos de aprender predefinidos y estándar por naturaleza. No hay un estilo establecido y genérico que nos haga mejores aprendiendo cuando recibimos la información o estudiamos de una manera u otra.

Muchos docentes han tenido experiencias en qué les ha parecido que algunos alumnos entendían mejor un concepto cuando se les explicaba de otra manera. Pero esto no necesariamente se explica porque su naturaleza como aprendices sea distinta.

Lo que sucede cuando presentamos la información de varias maneras es simplemente que incrementamos la probabilidad de que más alumnos comprendan lo que están aprendiendo. Es decir, tienen más oportunidades de hacerlo. Más «pistas» para atar cabos.

De hecho, cuantas más modalidades usemos, cuantos más ejemplos demos y cuantas más referencias sensoriales utilicemos, más potenciaremos el aprendizaje de todos los alumnos. Más vínculos podrán hacer con sus conocimientos previos.

Sin duda, hay muchas personas que se consideran a sí mismas «aprendices visuales» (o auditivos, etc.), porque cuando aprenden usan preferentemente métodos que se apoyan en esta modalidad sensorial.

En realidad, no es que estas personas tengan una predisposición natural a aprender de este modo, sino que espontáneamente han desarrollado estas estrategias para aprender. No son estilos, son preferencias creadas por el hábito.

La mejor opción sensorial casi siempre la determina el objeto de aprendizaje. En función de lo que tengamos que aprender, puede ser mejor una aproximación visual, auditiva, cinestésica, etcétera.

### La crucial importancia de la evocación

Aprender involucra realmente tres fases: adquirir el conocimiento, conservarlo y recuperar dicha información (evocación).

Puede que el olvido no se deba tanto a la desaparición de la información aprendida, como a la incapacidad de hallarla en nuestra memoria y evocarla («lo tengo en la punta de la lengua»). Piénsalo, los exámenes casi siempre son pura evocación.

La ciencia ha aportado una cantidad enorme de evidencias que muestran que practicar la evocación de lo aprendido nos hace aprenderlo mejor, o, por lo menos, mejora nuestra capacidad de recuperarlo. Por lo tanto, de demostrar que lo sabemos. Cuando uno enseña, dos aprenden.

Son abundantes los estudios que constatan que si tras una sesión de estudio realizamos una sesión en la que ponemos a prueba nuestra

memoria (en vez de «reestudiar»), se obtienen mejores resultados. Es decir, estudiar y luego evocar es mucho más beneficioso para la memoria que estudiar y reestudiar. La evocación nos obliga a dar estructura y sentido a lo que aprendemos. E, incluso, promueve la capacidad de transferencia: poder aplicar lo aprendido en nuevos contextos.

Es el caso del niño o la niña que te pide que le preguntes la lección para ver si se la sabe. Al contarte lo que ha aprendido está fijando los conocimientos recién adquiridos. Ese momento insufrible para tus padres en que te pusiste a recitar todo el temario que te entraba en el examen de selectividad, por ejemplo. O mi vecina de abajo, que recita en voz alta por las noches los temas antes de cada examen (estudia Derecho, así que esas noche duermo poco...).

Practicar la evocación requiere de mucho más esfuerzo que simplemente releer la lección. Pero tiene dos ventajas claras: recordamos por mucho más tiempo y, además, nos percatamos mejor de todo lo que aún no sabemos al no ser capaces de explicarlo bien. Releer la lección nos engaña, ya que provoca una complaciente sensación de saberla bien, aunque ello no es más que una ilusión: se trata de un fenómeno de «familiaridad». Este aprendizaje es de muy corta duración.

Rememorarlos, explicarlos con nuestras propias palabras, emplearlos para resolver problemas, usarlos para interpretar objetos o situaciones... Todas estas son acciones que mejoran la consolidación de este tipo de aprendizajes y la capacidad de usarlos en nuevas situaciones.

Si los conocimientos no perduran, se pierde la ventaja de construir sobre ellos en el futuro... ¡Adiós, efecto Mateo! Para aprender necesitamos apoyarnos en lo que ya sabemos, por lo que cuanto más sepamos más fácil nos será aprender la próxima vez.

### Espaciado temporal en diferentes sesiones

La norma general es que cuanto más nos tengamos que esforzar en recuperar lo aprendido, más impacto tendrá en nuestra memoria.

Aunque parezca paradójico, el impacto de la evocación es mayor cuando hemos empezado a olvidar lo aprendido. Esta es la base de la llamada práctica espaciada.

Es mucho más efectivo tratar de evocar lo aprendido al principio de la siguiente clase, o sesión de estudio, que hacerlo al final de la

misma sesión de aprendizaje. Piensa en los capítulos de muchas series que comienzan con el resumen del capítulo anterior.

Cuando los alumnos estudian por atracón no olvidan lo aprendido «para hacer sitio a lo siguiente». Simplemente el aprendizaje no perdura, porque solo se practica una vez (o muchas veces, pero en una sola sesión).

Por tanto, es mejor realizar sesiones más cortas, pero más periódicas que concentrar la práctica en una o unas pocas sesiones.

### La práctica entrelazada

Para aprender diferentes conceptos o habilidades, es mejor ir las combinando que enfocarse en dominar una antes de pasar a la siguiente. Esto es lo que se conoce como práctica entrelazada. Esto sólo es posible cuando se trata de aprendizajes que pueden hacerse de manera independiente y en paralelo.

La práctica entrelazada es anti-intuitiva porque en el corto plazo parece que aprendamos menos. El aprendizaje entrelazado es más dificultoso, pero más duradero.

Si los ejercicios se mezclan, se debe razonar sobre qué estrategia o conocimientos serán los oportunos.

En mis clases de tenis o *crossfit* el profesor siempre nos hace practicar diferentes tipos de ejercicios en la misma sesión: está poniendo en práctica el aprendizaje entrelazado.

### La transferencia a un nuevo contexto

Nuestro cerebro tiene una marcada tendencia a aprender de lo concreto y asociar los aprendizajes a los contextos específicos en que se aprendieron. Por eso, los ejemplos nos ayudan tanto a comprender conceptos abstractos.

Para evocar lo aprendido en el futuro, es necesario que algún estímulo active los conocimientos a los que se asoció la nueva información. Si el vínculo se realizó atendiendo a características específicas del ejemplo aprendido, difícilmente se activarán en otras situaciones. Es decir, hemos aprendido el ejemplo, pero no hemos sido capaces de comprender, de generalizar, de abstraer. Y es precisamente esa capacidad de abstracción lo que facilita la transferencia a nuevos contextos. De ahí quizás la importancia de tener un arsenal de modelos mentales, que son abstracciones o plantillas, que se pueden aplicar en diferentes contextos.

Realmente, no se trata de elegir entre enseñar con ejemplos concretos o enseñar a partir de la abstracción, sino de combinar ambas aproximaciones.

Por lo que sabemos, el aprendizaje por medio de ejemplos o contextos concretos puede ser positivo para las primeras fases del aprendizaje. Pero a partir de ahí resulta oportuno enriquecer las experiencias de aprendizaje con otros casos.

El objetivo es evitar el sobreentrenamiento de lo que se aprende. Que quede demasiado ligado a un único contexto y resulte casi imposible de transferir.

### Las clases motivadoras, no emocionales

Es un hecho que las emociones intensas hacen que los eventos de nuestra vida resulten más memorables. ¿Recuerdas el engrama que se me generó con la situación de estrés y el *síncope vasovagal*? Como dijimos antes, la relación entre el sistema cognitivo, el sistema hedónico y el sistema afectivo es estrecha. Por eso, son muchos quienes piensan que las clases deberían ser «emocionantes», para promover aprendizajes más duraderos. Sin embargo, esa conclusión no es del todo acertada.

En definitiva, estamos hablando de la creencia según la cual las actividades educativas que provoquen emociones intensas (preferiblemente positivas) conllevarán aprendizajes más duraderos porque los eventos emocionales son más memorables.

Es cierto que los acontecimientos que provocan emociones fuertes se recuerdan mejor. De hecho, conocemos los mecanismos neurológicos que explican este fenómeno. Pero, paradójicamente, esto no significa que aprenderemos más en una clase que nos provoque emociones intensas.

Para entender esta paradoja resulta crucial apreciar que lo que cotidianamente llamamos memoria —memoria explícita, para ser exactos— en realidad puede dividirse en dos tipos de memoria: la memoria episódica y la memoria semántica.

La memoria episódica registra los recuerdos de nuestra vida diaria. Los recuerdos se vinculan siempre a los lugares y momentos en los que vivimos tales acontecimientos. También incluyen vínculos a las emociones que experimentamos, entre otros.

En cambio, la memoria semántica guarda nuestros conocimientos. Se trata de información que no suele incluir referencias contextuales,

sobre cuándo o dónde la obtuvimos.

La semántica es más abstracta y está libre de esas referencias.

Por ello, el efecto intensificador de la memoria provocado por los estados emocionales intensos influye básicamente en nuestros recuerdos episódicos. Y no tanto en la memoria semántica, que es la que al fin y al cabo nos interesa fortalecer durante las sesiones de estudio.

Así que cuando los estudiantes hacen alguna actividad «emocionante» en clase, al día siguiente recuerdan principalmente lo que hicieron. Pero apenas nada de lo que se supone que debían aprender.

Las emociones intensas en clase suelen provocar distracciones y dificultades para concentrarse en el objetivo de aprendizaje.

Incidir en las emociones de los estudiantes para promover el aprendizaje de conocimientos semánticos debería limitarse preferentemente al ámbito de la motivación, y no a provocar emociones con el objetivo de que recuerden mejor lo que aprenden.

Cabe decir que la motivación no hace que los aprendizajes sean más memorables por sí misma, sino que influye en el aprendizaje porque conduce al alumno a esforzarse más y dedicar más tiempo y atención al objeto de aprendizaje.

### La deseada motivación

La motivación por aprender es crucial y depende fundamentalmente del valor subjetivo que le damos a los que se quiere aprender. De si creemos o no que somos capaces de aprenderlo.

El hecho de valorar lo que se quiere aprender puede ser por un interés genuino por ese tema en concreto. Es decir, porque nos gusta ese tema concreto. Por motivación intrínseca. O, incluso, el propio contexto puede aumentar el interés en dicho tema. Por ejemplo, un profesor que explica con pasión un asunto promueve el interés de la audiencia.

También puede ser por las consecuencias positivas que puede tener aprender eso. O negativas en caso de no hacerlo, en cuyo caso es motivación extrínseca.

En otras palabras, la famosa búsqueda de recompensas o evitación del castigo. Por ejemplo, aprender un idioma con intención de ligar.

Por último, también valoramos lo aprendido por el propio desafío de aprender. Valorando más aquello que potencialmente resulta más complejo de aprender sin que sea un reto imposible de alcanzar.

Respecto a las expectativas que tenemos de si seremos capaces o no de aprenderlo, depende en gran medida de nuestras experiencias pasadas y de nuestra propia mentalidad (según Carol Dweck<sup>4</sup>). Si tenemos una mentalidad de crecimiento o, por contra, una mentalidad fija.

Con la mentalidad de crecimiento basada en esfuerzo, en asumir riesgos y en asimilar errores como parte natural del proceso de aprendizaje se mantiene la motivación.

En este sentido, dar y recibir *feedback* constructivo influyen en la mentalidad, así como reduce nuestro punto ciego (*ventana de Johari*<sup>5</sup>).

## La atención

Para aprender necesitamos enfocarnos en lo que deseamos aprender, pero sucede que no es un problema sólo de capacidad – que también – sino en términos de regulación. Particularmente, la habilidad para controlar que ocupa en cada momento el reducido espacio de la memoria de trabajo y qué se queda fuera de él.

En este sentido, resulta crucial apreciar que la atención es un proceso dinámico que va cambiando su foco continuamente, queramos o no. El sistema atencional ha evolucionado para priorizar cualquier estímulo sobresaliente del entorno. Es una cuestión de supervivencia. Y aunque no haya un estímulo sobresaliente, la atención tiende a ir y venir de aquí para allá, porque para nuestra conservación resulta oportuno ir monitorizando el entorno periódicamente, en búsqueda de estímulos que pueden resultar relevantes. Es natural que en el transcurso de cualquier tarea desviemos nuestra atención varias veces. Esto se ve acentuado en el mundo moderno repleto de estímulos constantes.

En estos casos de concentración intensa, sabemos que a partir de los 30 minutos se empiezan a cometer errores con demasiada

---

4 Dweck, psicología social en la Universidad Stanford, es la creadora de los conceptos como mentalidad fija, las personas que creen que la inteligencia es innata e inmutable, y la mentalidad de crecimiento, aquellos que creen que sus habilidades pueden mejorar gracias al entrenamiento y el esfuerzo.

5 La ventana de Johari es una herramienta psicológica diseñada para ayudar a las personas para comprenderse mejor a sí mismas y su relación con los demás. Fue diseñada en 1955 por los psicólogos Joseph Luft y Harrington Ingham.

frecuencia (uno deja de ver lo que busca o lo ve donde no lo hay).

En el caso de la atención en clase —en los que no se suele requerir una concentración tan intensa— no es tan relevante las limitaciones de la atención. Lo relevante es la motivación, que es la que realmente nos lleva a redirigir la atención una y otra vez hacia las actividades de aprendizaje. Y a la práctica no conoce límites, a excepción del cansancio físico.

Como decimos, además de la necesidad obvia de enfocar la atención hacia la tarea de aprendizaje, hay que tener en cuenta que la memoria de trabajo es limitada. Por lo que no podemos sobrecargarla con demasiadas cosas a la vez. De hecho, no podemos hacer dos cosas a la vez.

Cuando nos parece que hacemos dos cosas a la vez, en realidad estamos alternando nuestro foco de atención entre una y la otra de forma rápida y reiterada. Y esto tiene un precio: acabamos haciendo las dos cosas peor que si hiciéramos primero una y luego la otra.

Sí existe una situación en que podemos hacer más de una cosa a la vez. Esta situación solo es posible cuando las cosas que hacemos (menos una) no requieren de atención para ser realizadas. Y esto es posible cuando alcanzamos la «automatización» de dichas tareas.

La automatización se adquiere con mucha práctica y es útil para determinadas tareas, porque libera espacio en nuestra memoria de trabajo que podamos dedicar a otras cosas.

Pero alcanzar la automatización requiere de mucha práctica, lo que puede resultar arduo si lo que se practica no se aprecia útil. Por ello, resulta crucial decidir qué aprendizajes realmente vale la pena automatizar y cuáles no. ¿Recuerdas que hablábamos al comienzo del aprendizaje eficaz?

## El modo en que obtenemos la información no importa

Lo que diferencia que recordemos más o menos una información no es la forma en que la hayamos obtenido (leyendo, escuchando, visualizando, etc.), sino que lo más importante es lo que hagamos con ella a continuación.

Así, pensar sobre qué cosas ya sabíamos que se relacionen con lo que estamos aprendiendo, proponer ejemplos, inferir consecuencias, explicar lo aprendido con nuestras propias palabras o visualizarlo mentalmente son acciones que consolidan el aprendizaje. Entre otras.

Enseñar a otros es una de las acciones que más contribuyen a afianzar el aprendizaje.

Recordar una cosa en el futuro también dependerá del contexto en que nos encontremos y de las «pistas» que dicho contexto nos ofrezca.

### Aprender empleando música

La mayoría de estudios sostienen que la mejor condición para aprender es en silencio. Si quieres aprender con música, debería de ser con música sin letra, especialmente si el periodo de estudio es largo.

Ten en cuenta que ignorar los distractores no es gratis: nos consume energía y recursos mentales. Piensa en el descanso mental que de pronto consigues cuando estás en una peluquería y apagan los secadores.

¿Cuándo puede aportar cierto beneficio escuchar música? Cuando se hace previamente a la sesión de aprendizaje actuando como un disparador —un ancla mental— que nos asocia escuchar esa música con entrar en un estado de experiencia óptima (*flow*, flujo): nos motiva, activa y sitúa en ese estado óptimo de concentración y enfoque máximo. También puede llegar a ser beneficioso si lo empleamos como un colchón sonoro de fondo, a modo de ruido blanco, para evitar o atenuar otras distracciones que suceden de forma puntual. Por último, puede ser beneficioso cuando lo llevamos haciendo durante muchos años y eso nos genera más adherencia al proceso de aprendizaje.

Dicho esto, lo que dice la ciencia es que lo óptimo es estudiar en un entorno de pleno silencio y sin potenciales distracciones.

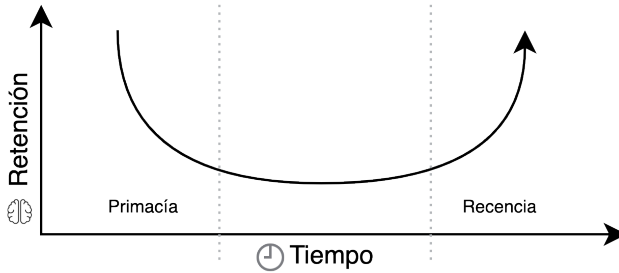
### Lo primero, lo último y lo diferente se recuerda mejor

Seguro que alguna vez has intentado memorizar un número de teléfono y al final solo recuerdas los primeros o los últimos números de éste. Esto se debe a dos efectos: el efecto primacía y el efecto recencia.

El efecto de primacía indica que la información que se aporta en primer lugar tiene más posibilidades de ser recordada. La explicación parece encontrarse ligada a la memoria a largo plazo y nuestra tendencia natural a repetir mentalmente lo visto o escuchado. Nuestro pensamiento se centra en los datos iniciales, los rumia para memorizarlos, y, consecuentemente, se merman nuestras capacidades

para atender y recordar los siguientes.

A su vez, el efecto de recencia indica que la información facilitada al final es la que mejor se recuerda, posiblemente por su presencia y almacenamiento en la memoria a corto plazo. Relacionado con este efecto, el psicólogo Daniel Kahneman aludía al *sesgo de final de pico*, que hace referencia a la sensación y emoción que nos deja una película. Debido esencialmente al momento de mayor intensidad emocional que suele coincidir con su final.



Por otro lado, sucede que cuando un determinado elemento o dato resalta con respecto a los de su alrededor, suele recibir un mayor nivel de protagonismo y atención, siendo por ello más fácil recordarlo posteriormente. Esto se conoce como efecto de Von Restorff en homenaje al investigador que lo estudió. La forma de resaltar puede ser muy diversa, tanto en forma, color, contraste o simplemente por añadirle un toque diferencial. Como puede ser el humor en algún momento puntual de una presentación.

### Dormir para fijar los conocimientos

Dormir no sólo nos carga las pilas para aprender más al despertar, sino que es crucial para consolidar lo aprendido en sesiones anteriores. Cuando dejamos de prestar atención a algo sobre lo que hemos estado aprendiendo, nuestro cerebro sigue trabajando para consolidarlo en la memoria a largo plazo. Esto sucede especialmente bien durante el sueño. De hecho, cuando sueñas con algo en particular es cuando más fijas ese aprendizaje concreto.

En realidad, dormir no sólo consolida lo aprendido el día anterior, sino que también contribuye a conectarlo con ideas previas lejanamente asociadas., Lo que se traduce en una mayor capacidad para tener «revelaciones» al día siguiente. Es por ello que dormir mejora el aprendizaje y la creatividad.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

Cómo funciona el cerebro es algo que aún estamos descubriendo. Todavía hoy en día en muchas áreas es un gran misterio, y lo cierto es que todo está conectado con todo. No existen tales cosas como mentalidad de crecimiento, mentalidad estanca, memoria episódica, memoria semántica, inteligencias múltiples... Todo son aproximaciones para generar abstracciones que permitan de alguna forma interpretar y enseñar a su vez lo que pasa ahí dentro. La ciencia sigue avanzando, seguimos descubriendo y aprendiendo.

- El aprendizaje significativo contribuye a reforzar y crear conexiones neuronales. Aprender es cambiar. Aporta calidad de vida y beneficia directamente tu salud.
- El aprendizaje guiado es más efectivo que el aprendizaje por azar.
- Aprender desbloquea y facilita poder acceder a nuevos conocimientos de mayor complejidad.
- No tenemos un mejor modo de aprender, dependerá de cada objeto de aprendizaje. Podemos emplear diversas modalidades sensoriales (auditiva, visual y física), ejemplos y abstracciones. Así como promover un aprendizaje activo e interactivo.
- Para fijar el conocimiento conviene espaciar las sesiones y entrelazar los diferentes asuntos a aprender. En cada una de estas sesiones se debería practicar la evocación de lo aprendido previamente.
- La motivación favorece el aprendizaje, ya que conduce a esforzarse más, dedicar más tiempo y prestar más atención al objeto de aprendizaje.
- Lo primero, lo último y lo más diferente se recuerdan más.



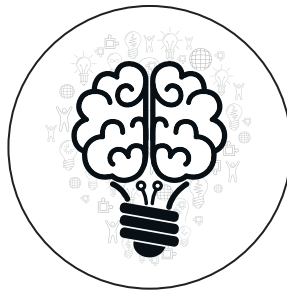
## CAPÍTULO

---

# 2 LOS MODELOS MENTALES

*Constantemente veo gente ascender en la vida que no son los más inteligentes, a veces, ni siquiera son los más diligentes; pero son máquinas de aprendizaje. Ellos se van a la cama todas las noches un poco más sabios de lo que eran cuando se levantaron, y chico, eso ayuda, sobre todo cuando se tiene una larga carrera por delante.*

*Charlie Munger*



Hemos visto en el capítulo anterior el enorme impacto que desempeña el aprendizaje en nuestra vida. Podríamos casi afirmar que la adquisición de sabiduría es un deber moral y permanente. Es un trabajo para toda la vida. Probablemente no se llega muy lejos si uno se conforma con lo que ya sabe. Aún si es la persona más inteligente del mundo en este momento, debe continuar mejorando. Aprender es un trabajo. Un trabajo de mejora continua que se basa, simplemente, en irse a la cama cada día un poquito más sabio.

Cobra especial relevancia la capacidad de abstraer conocimiento adquirido por múltiples vías: ejemplos particulares, otros conceptos adyacentes, experiencias de otros, etcétera. Este conocimiento permite tomar decisiones en contextos diversos y fijar nuevos conocimientos. En este capítulo vamos a aprender algunos de ellos, que sin duda nos serán de gran utilidad de ahora en adelante.

Los llamaremos modelos mentales.

Ahora que tenemos una ligera idea de qué estamos hablando, podríamos definirlos. Los modelos mentales son las herramientas, ideas, principios y percepciones que usamos consistentemente para tomar mejores decisiones o para entender el mundo. Todo principio que usamos, ya sea en los negocios, en nuestra carrera profesional o en la vida se puede considerar un modelo mental. Los modelos permiten entender qué está pasando y decidir mejor. Son atajos cuando no conoces toda la información, pero no basta con memorizarlos. Tienes que entenderlos para saber cuándo utilizarlos.

A la hora de tratar un problema es importante que nuestra mente disponga de una gran cantidad de modelos. Cuantos más modelos tengamos, mayor capacidad para identificar un patrón o encontrar la solución a un problema. A una persona que tiene solo un martillo, cada problema le parece un clavo.

Pondré un sencillo ejemplo. Si alguna vez has montado un mueble sueco seguro que ese primer montaje te ha servido para montar el resto más deprisa. Hay determinados procesos, elementos y tornillería

que ya conoces cómo funciona. Tu mente ha creado un modelo mental del proceso.

Un modelo mental puede ser la suma de otros modelos mentales. Siguiendo el ejemplo anterior, seguramente has tenido que atornillar determinadas piezas. En su día, para atornillar creaste un modelo. Alguien te enseñó cómo funcionaba un destornillador y su lógica. Tu mente ha creado la lógica de que una pieza alargada que termina en diente es un destornillador. Incluso si ves un dibujo con una forma alargada terminando en diente serás capaz de identificar el perfil de un destornillador. Ese modelo mental del destornillador seguramente se habrá ampliado porque también lo puedes usar como palanca y abrir algo. O yendo más allá, podemos ampliar su modelo mental pensando que lo podemos usar para abrir una lata, para perforar algo, para golpear con el mango, etcétera.

Muchos de los empresarios y pensadores más exitosos de la historia usan alguna forma de pensamiento abstracto o plantillas generales. Algunos los llaman principios, otros los llaman paradigmas y algunos más los llaman marcos de referencia.

Los principios son conceptos que pueden aplicarse una y otra vez en circunstancias similares, a diferencia de respuestas limitadas a preguntas específicas. Cada juego tiene principios, que los jugadores exitosos dominan para lograr resultados ganadores. Los principios son formas de abordar con éxito las leyes de la naturaleza o las leyes de la vida. Aquellos que conocen más de ellos, los entienden e interiorizan, saben cómo interactuar con el mundo de manera más efectiva que el resto.

Estos modelos mentales son parte de nuestro arsenal de herramientas que nos permiten mejorar, evolucionar y tomar mejores decisiones en todos los ámbitos de nuestra vida. Vamos a analizar los doce que considero más esenciales, que aplico con mayor frecuencia y que generan más impacto positivo en mi vida. Espero que también lo hagan en la tuya. No obstante, quiero advertirte que existen otras herramientas que no vamos a tratar explícitamente en este libro pero que conviene conocer en profundidad. Como son los *sesgos psicológicos*, *las falacias lógicas* y decenas de modelos mentales tremendamente útiles y versátiles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Si quieres profundizar en conocer decenas de herramientas mentales para una mejor toma de decisión puedes visitar nuestro curso *SESGADOS: sesgos, falacias y modelos mentales*.

## MODELOS MENTALES DE ALTO IMPACTO

1) Los **incentivos** (la recompensa y el castigo): los incentivos impulsan el comportamiento humano en una dirección. Comprender los incentivos es la clave para entender a las personas. Por el contrario, no reconocer la importancia de los incentivos nos lleva a menudo a cometer grandes errores. Según Charlie Munger, sólo hay unas pocas fuerzas más poderosas que los incentivos: «bueno, creo que toda mi vida he estado en el 5% superior de mi cohorte de edad en la comprensión del poder de los incentivos, y toda mi vida lo he subestimado. Y nunca pasa un año sin que reciba alguna sorpresa que lleve mi límite un poco más lejos». Como vemos, Munger es un absoluto apasionado y defensor del poder de los incentivos como palancas ocultas que mueven el mundo. También es muy famosa otra frase suya: «muéstrame los incentivos y te mostraré el resultado».

A veces, la solución a un problema de comportamiento consiste simplemente en revisar los incentivos y asegurarse de que se ajustan al objetivo deseado. Nunca te centres en cómo deberían ser las cosas. Céntrate en cómo los incentivos conforman el entorno. Los idealistas se meten en problemas porque se fijan en cómo debería funcionar el mundo y se enroscan en la ética. No entienden cómo funcionan los incentivos, por lo que llegan a la conclusión errónea de que todos deberíamos adherirnos a nuestra naturaleza superior.

Detrás de este potente concepto se esconden relaciones, como las que veremos en los próximos capítulos cuando hablemos de la ciencia del enganche o la manipulación.

2) El **principio de Pareto**: en casi cualquier proceso natural en general se dan relaciones bastante curiosas, una de ellas es el Principio de Pareto. Otra de ellas es la ley de Benford<sup>2</sup>. El principio de Pareto, también conocido como la regla del 80-20 se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política, la productividad personal, los negocios y la economía.

En concreto, Vilfredo Pareto estudió la propiedad de la tierra en Italia. Lo que descubrió fue que el 20% de los propietarios poseían el 80% de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos

---

<sup>2</sup> También conocida como la ley del primer dígito, asegura que, en gran variedad de conjuntos de datos numéricos que existen en la vida real, la primera cifra es 1 con mucha más frecuencia que el resto de los números. La ley también asegura cierta frecuencia para los siguientes dígitos.

pertenecían al 80% de la población restante. Por supuesto, estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

Veamos algunos ejemplos de este principio en el mundo real:

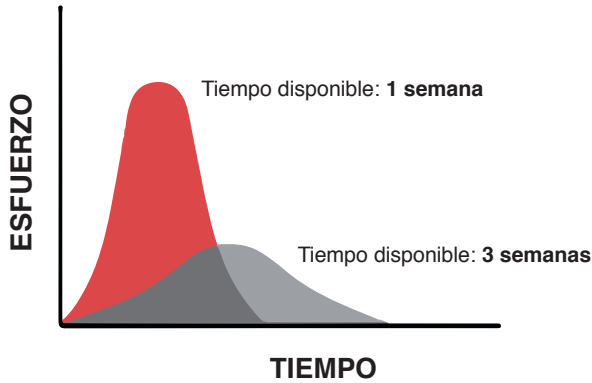
- El 80% de los programas que tienes en el ordenador los utilizas el 20% de las veces. Lo mismo ocurre con las *apps* en nuestro móvil.
- Del 80% del tiempo que tienes libre, sólo un 20% lo ocupas haciendo algo que te apasiona.
- El 80% de las noticias en televisión, radio y periódicos son negativas. El 20%, o menos, son positivas.
- El 80% de las noticias de televisión aportan, como mucho, un 20% de noticia. Lo demás es polémica, controversia o morbo.
- El 80% del tiempo que te pasas estudiando, sin haber planificado la sesión de estudio, sólo eres un 20% productivo.
- Del 80% de la ropa que tienes hoy, sólo un 20% la usarás el año que viene.
- El 80% del tiempo que te pasas leyendo blogs, te aportan algo válido para ti el 20% de las veces (o incluso menos).

3) Las **3 leyes de Parkinson**: ¿Cuántas veces sentimos que si nos dan más tiempo para realizar una tarea lo terminamos ocupando por completo de todas maneras? ¿Cuántas veces hemos tenido ingresos superiores en un período y el dinero nos rindió de la igual forma? Éstas, y otras preguntas, son las que tomó como base el historiador británico Cyril Northcote Parkinson para formular sus tres famosas leyes. De aplicación directa en la vida cotidiana y en las organizaciones. Estas verdades, casi absolutas, pueden ser observadas en infinidad de situaciones. Veamos las 3 leyes:

1. *«El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización»*

No importa de cuánto tiempo dispongamos para realizar una tarea determinada, buscaremos siempre actividades o pasos innecesarios hasta ocupar el tiempo en su totalidad. Esto sucede generalmente de manera inconsciente, especialmente cuando la tarea no nos resulta especialmente atractiva. No obstante, existen varias

herramientas para romper con esto y no estar predestinados al mal aprovechamiento de este recurso escaso y no renovable. Una correcta planificación, la segmentación del tiempo disponible y una administración adecuada de las prioridades («primero lo primero») pueden ser el antídoto.



### 2. «Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos»

No importa cómo varíen nuestros ingresos, nuestra condición financiera tiende a permanecer estable (excepto para ti, que estás leyendo este libro). El humano promedio llega a fin de mes a duras penas, por más que se aumenten los ingresos se llegará ajustadamente de igual manera. Esto sólo se combate con una educación financiera adecuada: saber diferenciar un bien pasivo de uno activo, entender qué tipo de ingresos son los que tenemos y establecer prioridades financieras (entre otras medidas básicas).

### 3. «El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia»

Las organizaciones tienden a ocupar gran parte de su energía y tiempo en asuntos triviales. Evitando así asumir situaciones complejas y tomar acciones difíciles, aunque realmente importantes y fundamentales. Parkinson lo ejemplifica con un caso real: los diseñadores de una central nuclear, que perdieron gran parte del tiempo disponible en discusiones sobre cómo debía ser el estacionamiento para bicicletas de la central. En vez de discutir sobre lo más crítico: la central nuclear en sí con sus procesos y riesgos. Debido a este ejemplo tan ilustrativo, se conoce a esta ley como el «efecto del estacionamiento de bicicletas».

4) La **matriz de Eisenhower**: su objetivo es ayudarnos, mediante un sencillo cuadro, a ser más productivos. Decidiendo cómo priorizar las tareas, cuáles delegar, e, incluso, cuáles eliminar por completo. Recuerda, lo importante casi nunca es urgente y lo urgente casi nunca es importante. Su nombre se debe al expresidente estadounidense Dwight Eisenhower, un hombre que fue reconocido por su alta productividad.

Entrando de lleno en su aplicación práctica, consiste en decidir qué tareas ocupan cada uno de los siguientes cuadrantes:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Hazlo	Agenda
NO IMPORTANTE	Delega	Elimina

*Cuadrante 1: urgente + importante.* Todo lo que debe realizarse lo antes posible y que no puede delegarse a nadie más.

*Cuadrante 2: importante + no urgente.* En este espacio asigna aquello que debe cumplirse, pero no tiene una fecha inmediata.

*Cuadrante 3: urgente + no importante.* Quizá esta clasificación no la tienes presente la mayor parte del tiempo, pero sí que existen tareas que son urgentes y, a la vez, no son importantes. Eso quiere decir que puedes delegarlas a alguien apropiado para su seguimiento, sin sacrificar el tiempo que debes invertir en otras actividades. Como no siempre es fácil encontrar la persona adecuada a la que delegar una tarea, conviene actuar de forma preventiva. Es decir, para tus tareas intenta intuir donde tendrás de este tipo y prepara antes un procedimiento. Por el coste de cambio puntual, seguramente no delegarás.

*Cuadrante 4: no urgente + no importante.* En el día a día nos vamos a encontrar con este tipo de tareas, que nos distraen demasiado y hacen que pospongamos una actividad. Es lo que muchos etiquetan como procrastinar, que no necesariamente quiere decir que no haces nada,

sino más bien que inviertes tu tiempo en cosas que no te ayudan a avanzar. Todo lo que cabe aquí debe eliminarse.

5) El **círculo de competencia**: si conoces algo de la filosofía de inversión conocida como *Value Investing*, o inversión en valor<sup>3</sup>, seguramente te suene este modelo. Y también el conocido margen de seguridad. El círculo de competencia está formado por el conjunto de empresas, sectores o áreas geográficas que el inversor conoce bien. De acuerdo a este concepto, no deberías invertir en aquello que no comprendas bien. Es decir, que quede fuera de nuestro círculo de competencia. Nuestra principal ventaja competitiva, así como la fuerte convicción que de ello se deriva, radica en ajustarnos a lo que comprendemos en profundidad.

Lo interesante de este concepto abstracto es que es aplicable a casi cualquier campo en el que esté involucrada una toma de decisión. Es obvio que casi siempre tomaremos mejores decisiones sobre los ámbitos en los que tenemos mejor experiencia e información valiosa. Sin embargo, no podemos pasar por alto algunos pequeños peligros que rara vez vinculamos a este modelo mental.

El primero de ellos radica en hacer una lectura incorrecta de este concepto, ¿a qué nos estamos refiriendo? El problema acontece cuando el círculo de competencia se convierte en un círculo de confort. Es decir, cuando nos encerramos voluntariamente en nuestro pequeño espacio de conocimiento. Un rincón en el que nos sentimos seguros y cómodos, donde funcionamos de manera casi inconsciente y sin realizar esfuerzos. Donde la curiosidad por explorar nuevas áreas deja de tener sentido.

Entiende que extender nuestro círculo de competencia requiere una gran dedicación, la superación de miedos (al fracaso, a la equivocación...) o creencias limitantes (falta de confianza), y la voluntad de atravesar largas curvas de aprendizaje. Para ello, es imprescindible una elevada predisposición y un humilde reconocimiento de lo que no sabemos y de lo que queremos mejorar.

---

<sup>3</sup> El *Value Investing* o *la inversión en valor* es una filosofía que adoptando un punto de vista empresarial se aproxima a la inversión tratando de hacer una valoración lo más justa posible de dicha compañía. Esta valoración supone más un arte que una ciencia exacta. Como toda filosofía de inversión, busca generar rentabilidades positivas de manera consistente en el largo plazo. Fue originada en 1928 por Benjamin Graham y David Dodd e impartida en sus clases en Columbia Business School.

El segundo peligro viene precisamente de la dificultad que tenemos los humanos en ser conscientes de lo que no sabemos. A esto hace referencia el sesgo cognitivo conocido como «lo que ves es todo lo que hay». Este, alude al hecho de que, en general, no perdemos mucho tiempo pensando «bueno, hay todavía muchas cosas que no conozco». Podemos caer en la tendencia a sobreestimar nuestro círculo de competencia, al no ser ni siquiera conscientes de las cosas que no conocemos. Cuando tomamos decisiones, nuestra mente sólo tiene en cuenta las cosas que conoce. Con ellas, independientemente de su calidad y cantidad, lo único que hace es tratar de montar una historia que resulte coherente. Eso es suficiente. La historia no tiene por qué ser exacta, completa, o fiable. Sólo tiene que ser coherente.



6) El **coste de oportunidad**: cuando tomamos una decisión, y elegimos entre varias opciones, normalmente ello suele implicar un coste de oportunidad. La vida es tomar decisiones, así que estamos rodeados por esos costes continuamente. Veamos qué importancia tiene el coste de oportunidad en la vida cotidiana, cómo ser consciente del mismo y de qué modo valorarlo a la hora de tomar decisiones.

El coste de oportunidad es un concepto que procede del entorno de las finanzas e inversión. Se refiere al valor que dejas de percibir cuando inviertes un recurso en algo. Por ejemplo, si inviertes X en algo, el coste de oportunidad es lo que te producirían esos X invertidos en la mejor opción de las restantes.

Veámoslo con un ejemplo más concreto. Estás valorando si estudiar o no un MBA (*Master in Business Administration*). Su precio puede variar entre 4.000€ y 120.000€. Su duración habitualmente suele ser de 2 años a jornada completa, y es probable que tengas que cambiar tu lugar de residencia. Como ves, constituye una inversión considerable de tiempo y de dinero. Además, tienes que contrastar esto respecto a la rentabilidad que esperas obtener. La puedes valorar considerando que te ayudará a lograr un buen empleo e, incluso, estimando cuánto tiempo te costará recuperar lo invertido.

Pues bien, hay un coste de oportunidad –normalmente oculto– que debes añadir en la ecuación. Es el de todos los ingresos y experiencia que vas a dejar de percibir por no trabajar durante el año que dura el master, ya que éste es intenso y probablemente no lo podrás compatibilizar.

Sin embargo, las decisiones de nuestro día a día suelen ser bastante más complicadas que el ejemplo simplificado que acabamos de ver. Habitualmente, el número de opciones posibles es bastante mayor de dos y la información que tenemos sobre cada una de ellas es tremendamente incompleta. Escoger cualquier opción –o incluso no escoger– es una decisión que implica realizar una apuesta (pensamiento probabilístico). A mayor número de opciones, el tiempo en tomar una decisión aumenta. La buena noticia es que no aumenta de forma lineal, sino logarítmica<sup>4</sup>. Si, por ejemplo, tenemos que escoger entre dos opciones tardamos 5 minutos en evaluar cada una, 10 minutos en total. Si tenemos 10 opciones tardaríamos unos 20 minutos en decidir (dos minutos en evaluar cada una). ¿Qué quiere decir esto? Que evaluar opciones nos supone un gasto de energía mental, por lo que añadir nuevas opciones a evaluar simplemente hace que las evaluemos en menor profundidad. Si esto no sucediera así, casi siempre caeríamos en la famosa parálisis por análisis.

Volviendo a los costes de oportunidad. Muchas veces nos cuesta tomar decisiones porque intuimos el coste de oportunidad que se genera con ellas.

---

<sup>4</sup> Ley de Hick: llamada así por los psicólogos británicos y estadounidenses William Edmund Hick y Ray Hyman, describe el tiempo que tarda una persona en tomar una decisión respecto a la cantidad de posibles elecciones que tiene: aumentar el número de opciones aumentará el tiempo de decisión logarítmicamente. E. Roth demostró una correlación positiva entre el coeficiente intelectual y la velocidad de procesamiento de la información.

Cuando dudamos entre A y B, podemos entrever que A es mejor que B en todos los aspectos, pero no queremos perder las posibilidades de B. Tampoco deseamos que una vez hayamos decidido algo nos echemos atrás, o lo que se conoce como el arrepentimiento post-decisión<sup>5</sup>.

Seguro que te ha pasado, estás conociendo a una persona pero dudas en comprometerte con ella. Aunque intuyes que puede ser la persona adecuada, no quieres perder la oportunidad de tener un estilo de vida más «disperso» y puede que más parejas en el futuro. Es tu coste de oportunidad.

Incorporar la valoración del coste de oportunidad en la vida cotidiana hace que mejoremos muchísimo el resultado de nuestras decisiones.

7) El **análisis de las consecuencias en el peor de los casos** (de ahora en adelante, ACPC): está muy ligado con el pensamiento probabilístico, el principio de precaución y el tipo de decisiones que podemos tomar.

Este modelo requiere que proyectes tu pensamiento hacia el futuro y que analices las posibles consecuencias. El ACPC requiere que respondas a tres preguntas en relación con cada decisión que va a tener repercusiones:

1. ¿Cuál es la peor consecuencia que puede tener esta decisión?
2. ¿Cuáles son las probabilidades de que ocurra esto?
3. ¿Se trata de un riesgo aceptable?

Aunque la formulación de estas tres preguntas puede parecer larga, tu proceso de análisis no debería requerir más de unos pocos segundos. Cuando las elecciones se analizan utilizando el ACPC, los desastres potenciales quedan al descubierto y se pueden escoger alternativas. Los innecesarios caminos equivocados pueden evitarse. En este sentido, el omnipresente socio y amigo de Warren Buffett, Charlie Munger mencionó con sabiduría en alguna ocasión: «todo lo que quiero saber es dónde voy a morir para nunca ir allí».

---

<sup>5</sup> En ventas, al arrepentimiento del cliente una vez comprado se le conoce como disonancia post-compra. Este hace referencia al incómodo sentimiento que, en ocasiones, puede experimentar un consumidor tras realizar una compra.

Veámoslo con un ejemplo, el ACPC puede entrar en juego cuando vamos conduciendo. En algún momento siempre aparece algún conductor *listillo* que nos reta a una carrera, o, simplemente, trata de aprovecharse de alguna situación particular del tráfico siendo descortés con el resto. Cuando eso ocurre, nuestra primera reacción emocional puede ser pisar fuerte el acelerador durante unos segundos. Pero en ese tiempo se debería acabar imponiendo el ACPC. ¿Qué es lo peor que podría pasar? Que podría matarme, o podría matar a alguien. ¿Las posibilidades? ¿Un tres por ciento? De manera que deberíamos soltar el acelerador y no implicarnos. Mientras tanto, el otro conductor acelera (se ve que tiene que demostrar algo) sin tener en cuenta los posibles resultados. Que gane la carrera callejera; nosotros ganaremos la vida.

Bezos, el fundador de Amazon, hace uso de este modelo mental con frecuencia. Él le llama decisiones de tipo reversibles o de tipo irreversibles. Las irreversibles suelen asociarse con consecuencias muy altas, a este tipo de decisiones las llama decisiones *one-way-door* (que no tienen vuelta atrás). El resto de decisiones, que sí pueden ser reversibles, suelen ser la mayoría.

Hay un dicho en los círculos financieros: solo necesitas hacerte rico una vez. A medida que los inversores acumulan una riqueza considerable, su tolerancia al riesgo cambia, y tienden a cambiar su forma de pensar de la creación de riqueza a la preservación de la riqueza. Esto es otra manifestación del ACPC.

8) Las **listas de verificación** (*checklist*): según vamos haciéndonos adultos son cada vez más las cosas que tenemos que hacer y los campos que tenemos que entender para hacerlo. Eso hace que sea difícil hacerlo todo lo bien que nos gustaría a veces.

El problema radica en que, a menos que apuntemos las cosas, es imposible que nos acordemos de todo lo que debemos hacer. Por eso es tan importante hacerse listas que expliquen los pasos que tenemos que tomar en cada situación. Sin ellas, lo más seguro es que sea imposible recordarlo todo siempre.

Si quieres asegurarte de que algo se haga bien siempre, es necesario que hagas listas de los pasos a seguir para que se pueda hacer de forma efectiva. Si tienes una lista con todos los pasos importantes y la miras antes de realizar esa acción estarás seguro de que los resultados casi siempre serán uniformes.

Este modelo mental se puede aplicar para tomar decisiones de inversión, para planificar un viaje o para tu vida profesional.

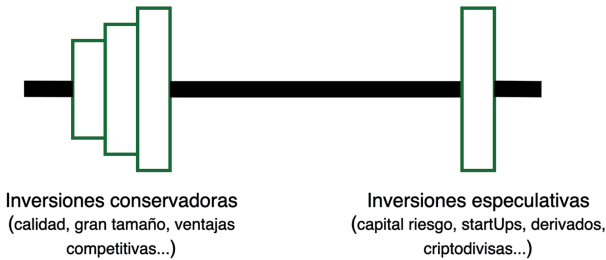
Veámoslo con un ejemplo práctico que implementamos en mi trabajo con el equipo de compañeros dedicados al *software* que superviso. Sucede que cada cierto tiempo tenemos el objetivo de liberar nuevas versiones de todo nuestro código (*software*). Sin embargo, no teníamos un procedimiento estandarizado de control de calidad del mismo. Lo que provocaba casi siempre retrasos y versiones del código muy poco fiables. El problema se solventó cuando generamos una *checklist* de más de cien pasos, que tenemos obligación de verificar antes de liberar nuevas versiones del *software*. Como resultado, cada año generamos nuevas versiones con nuevas funcionalidades y mucho más robustas frente a fallos.

Como ves, aunque puede parecer una idea muy tonta, los resultados gracias a las listas de comprobación mejoran. Hacerlas de forma sistemática y a procesos complejos resulta en una diferencia tan grande como la noche y el día. O peor aún, como la vida y la muerte. Pensemos en el campo de la aviación, el uso de *checklists* ha permitido reducir la siniestralidad año tras año. Con cada nuevo accidente se mejoran las listas de comprobación y los sistemas de redundancia ante errores a escala mundial. Es lo que se conoce como sistemas antifrágiles. Cada error, cada problema y cada contratiempo sirven para mejorar el sistema. Hacerlo más fuerte, más robusto y más eficiente.

Es por ello que, sin importar tu profesión, usar listas te ayudará a ser más efectivo. Te permitirá recordar siempre lo que tienes que hacer para asegurar la calidad de tu trabajo. Deberías de tener en cuenta las peculiaridades de tu profesión e intentar que tus listas sean lo más efectivas y concisas que puedas. Porque, a menos que las puedas usar fácilmente, lo más seguro es que no lo hagas.

9) La **estrategia haltera**: una haltera es la barra con pesas en cada uno de sus dos extremos que utilizan los halterófilos o levantadores, que podemos encontrar fácilmente en un gimnasio. ¡Vamos, la típica barra a la que le puedes meter discos a cada lado! Esta estrategia se ilustra con una haltera, ya que al igual que este elemento, consiste en combinar al mismo tiempo dos componentes diferentes entre sí. Uno de estos dos extremos representa la búsqueda de lo estable y seguro, mientras que el otro polo representa la atracción hacia el riesgo.

Se puede aplicar al mundo de la inversión, dividiendo tu cartera en dos partes bien diferenciadas. Una extremadamente conservadora, con bajo riesgo, que abarcaría la mayor parte del capital invertido. Otra extremadamente especulativa, más pequeña, con alto riesgo y volatilidad. En la parte conservadora añadiría activos como oro, plata, efectivo y bonos de corta duración de estados desarrollados. En la parte especulativa podría añadir empresas de altísimo crecimiento, *startups*, productos derivados, criptoactivos, etcétera.



Un funcionario del estado estaría aplicando también esta estrategia si combinara su trabajo, estable y seguro, con otras actividades con remuneraciones más inestables, como la escritura o la inversión en el mercado de valores.

También se puede aplicar en emprendimiento e innovación. Por ejemplo, el smartphone Fire de Amazon les resultó fallido. En cambio, el Kindle ha cambiado el mercado de la lectura digital.

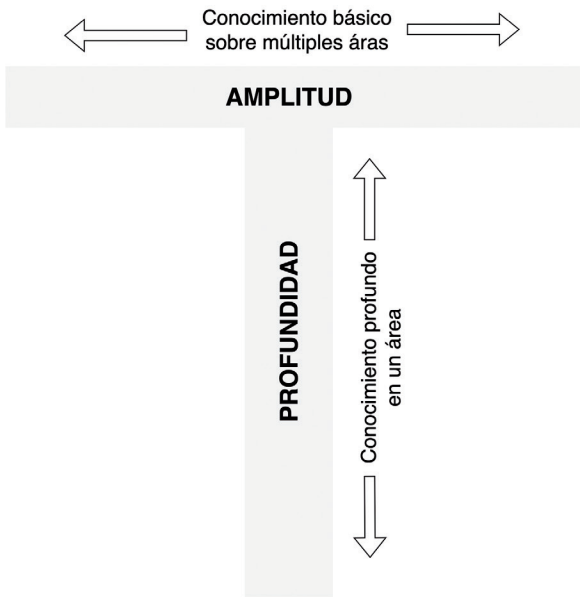
En resumen, la estrategia de la haltera consiste en combinar riesgos elevados con actuaciones muy conservadoras. Estas últimas actuaciones a la larga han evidenciado que nos hacen más inmunes a eventos inesperados de alto impacto, los llamados cisnes negros. Más inmunes que vivir siempre desde una posición segura sin aparentemente asumir riesgos conscientes

10) El **modelo T del conocimiento**: quieres saber mucho de algo y un poco de todo. Tienes un área de la que controlas mucho y tienes una comprensión básica de muchos campos diferentes. Explotación en un campo, exploración en el resto.

«Intenta aprender algo sobre todo y todo sobre algo» – Thomas Huxley

Ser un especialista tiene sus ventajas. Por ejemplo, los koalas enfrentan poca competencia por las hojas de eucalipto, su único alimento. Sin embargo, los animales con dietas variadas compiten con muchas especies distintas. Como contrapartida, los especialistas son mucho más vulnerables a cualquier cambio del entorno. Pequeñas variaciones climáticas o alteraciones en su limitada fuente de alimentación pueden causar su extinción.

¿Por qué entonces dedicar tiempo en explorar otros campos de conocimiento en los que nunca destacaremos? Respuesta, y he aquí la clave: puedes sacar esa información de otros campos y hacerte único insertándola en tu campo principal. La especialización limita nuestra visión y capacidad de elección. Cuando sólo tienes un martillo tiendes a pensar que todos los problemas son clavos.



### Persona con conocimiento en forma de T

En el área intelectual, el premio Nobel es el reconocimiento más prestigioso. Muchos asumen que es el resultado de una dedicación absoluta a una tarea única. Sin embargo, un análisis de cientos de sus ganadores concluyó que un rasgo distintivo de muchos de ellos es que tienen más hobbies e intereses ajenos a su campo que el resto de científicos. Estudios similares en emprendedores confirman que

tienen más éxito aquellos que combinan conocimientos de distintas áreas. El propio Steve Jobs —con el que comenzamos este libro— amaba la combinación de la ingeniería, el marketing y el arte. Poco antes de morir pronosticaba que la próxima gran revolución vendría de la mano de la fusión entre las humanidades y la tecnología.

Si lo piensas, la creatividad consiste en eso, en identificar conexiones entre elementos aparentemente dispares. Al exponerse a un mayor número de ámbitos de conocimiento, se tienen más posibilidades de encontrar esas nuevas conexiones y practicar el llamado pensamiento lateral.

Sin ir más lejos, mi campo principal es la investigación en tecnología de vanguardia. Pero fíjate, sólo este libro contiene conocimientos obtenidos a partir de una comprensión básica de cosas como la economía, el comportamiento humano, el marketing, la psicología evolutiva, la aritmética, las finanzas, la gestión de riesgos... Creo que el conocimiento de estas áreas me hace, a su vez, mejor investigador.

Henry Ford dijo una vez: «permítanme recordarles que tengo una hilera de pulsadores eléctricos en mi escritorio y que, pulsando el botón adecuado, puedo convocar en mi ayuda a hombres que pueden responder a cualquier pregunta que desee hacer sobre el negocio al que estoy dedicando la mayor parte de mis esfuerzos».

Aprender de una amplia gama de temas te ayuda a construir un ejército mental de asesores que puedes utilizar para construir el tipo de vida que desees. ¿Lo mejor de todo? No necesitas ser un experto en todo.

¿Qué ventajas puede tener ser una persona con conocimiento en forma de T, o, inclusive, en forma de TTT? Primero, seguramente eres mejor colaborando con los demás, ya que sabes lo suficiente para comunicarte con especialistas de diferentes campos. Segundo, es más fácil que te mantengas motivado. Piensa que centrarse única y exclusivamente en un ámbito puede resultar monótono. Tercero, aunque te muevas por diferentes áreas para no aburrirte, también experimentas la satisfacción que supone sumergirse en un área temática. Cuanto más profundizas, más te das cuenta de lo vasta que es tu área de conocimiento y de que hay toda una vida de aprendizaje por delante. Cuarto, como hemos comentado, te vuelves más creativo. Cuando se tiene una amplia base de conocimientos, se crea inmunidad a la *paradoja de la experiencia*, en la que el conocimiento avanzado de

un campo nubla la capacidad de ver nuevas ideas. Quinto, te vuelves más atractivo para ser contratado o para conocer nuevas personas. Es decir, ¿quién no quiere hablar con gente interesante?

¿Cómo puedo lograr ser una persona con forma de T? Una buena forma, y que seguramente te has dado cuenta que aplico a mí mismo, es asegurándote de que tu «T» tiene una buena mezcla de *habilidades blandas y habilidades duras*. Básicamente, las habilidades duras son capacidades técnicas que se pueden cuantificar fácilmente (programación, diseño, idiomas, etc.). Las habilidades blandas, por otro lado, son cosas como el pensamiento crítico, la confianza en uno mismo y la creación de redes.

11) El **reparto de tareas** o la *responsabilidad compartimentada*: en general, los problemas asociados a las relaciones interpersonales son consecuencia de que invadimos las tareas ajenas, o de que otros invaden las nuestras. Separar las tareas basta para transformar drásticamente las relaciones interpersonales. Hay una manera muy sencilla de determinar de quién es la tarea. Piensa: ¿Quién recibirá el resultado final como consecuencia de la decisión que tome? Si no eres tú, la tarea no es tuya. Recuerda, «puedes llevar al caballo hasta el agua, pero no puedes obligarlo a beber.»

El hecho de creer y confiar en los demás también tiene que ver con la separación de tareas. ¿Crees en tu pareja? Esa es tu tarea. Sin embargo, cómo actúe ella en relación con tus expectativas y tu confianza es tarea suya. Cuando impones tus deseos sin haber trazado esos límites, de repente te encuentras interviniendo casi como un acosador.

Invasión de las tareas ajenas y asumir las tareas de otros convierte la vida de uno en algo muy pesado y lleno de dificultades. Si llevas una vida de preocupación y sufrimientos, lo primero que has de hacer es aprender a poner el límite de: a partir de aquí ya no es tarea mía. Y, a continuación, desvincularte de las tareas de los demás. Ese es el primer paso para simplificar la vida y atreverse a no gustar.

La solución óptima para ser independiente e íntegro, sin dejar de ser un animal social, es: buscar en primer lugar tu propia autoestima. Y, de forma secundaria y condicionada, la de los demás. Siempre que tu imagen externa no entre en conflicto con tu propia autoestima. La mayoría de las personas lo entienden al revés y buscan la admiración del colectivo y algo llamado «buena reputación» a costa de la

autoestima., Ya que, desgraciadamente, ambas entran en conflicto con frecuencia.

12) El **modelo «vive tus sueños»**: decía Steven Pressfield, «el miedo es bueno. Al igual que la duda, el miedo es un indicador. El miedo nos dice lo que tenemos que hacer. Recuerda nuestra regla general: cuanto más miedo tengamos a un trabajo o a una vocación, más seguros podemos estar de que tenemos que hacerlo.» Estamos programados para evitar el dolor y buscar el placer, pero las áreas de mayor dolor percibido suelen ser las más satisfactorias.

Nadie tiene miedo de ser contable, dependiente de una tienda o directivo de nivel medio en una empresa. Todas ellas carreras honorables pero que, definitivamente, no entran en la definición de pasión. Definitivamente, no quieres la ausencia de miedo. En cambio, quieres valor frente al miedo.

¿Qué es lo que te da miedo hacer? A menudo tienes miedo de hacer cosas con las siguientes cualidades:

- *Enfrentarse al rechazo y a la vergüenza.* Si quieres convertirte en escritor, estas dos cosas son inevitables. Pero conseguir que tus palabras lleguen al mundo crea una sensación de euforia. La mayoría de los sentimientos eufóricos de éxito provienen de la superación del rechazo y la vergüenza. ¿Te imaginas poder hablar con la chica que te gusta sin miedo al rechazo?

- *No encajar.* Eres un animal social, lo que significa que tienes miedo de estar en el «grupo de fuera». La mayoría de la gente trabaja de 9 a 5 y la gente se une por esa experiencia compartida. Si intentas hacer algo, como montar un negocio, la mayoría te dirá que es «arriesgado». Sin embargo, hay una solución fácil para esto. Utiliza la 38ª ley del poder de Robert Greene<sup>6</sup>: «piensa como quieras, pero compórtate como los demás». Esto es, si haces ostentación de ir contra la corriente, alardeando acerca de sus ideas poco convencionales y sus actitudes heterodoxas, la gente pensará que sólo deseas llamar la atención y que desprecias a los demás. Encontrarán la forma de castigarte por hacerlos sentir inferiores. Es mucho más seguro confundirse con la masa y adoptar un cierto aire común. Límitate a compartir tu originalidad con amigos tolerantes y con aquellas personas de las que estés seguro que aprecian tu forma de ser diferente y especial.

---

6 «Las 48 leyes del poder» de Robert Green.

- *El verdadero fracaso.* Algunos de los mejores resultados de la vida vienen con una gran advertencia: puedes hacer todo bien y aun así fracasar. Esto es difícil de manejar porque, ¿cómo salir de allí? Afortunadamente, si intentas muchas cosas diferentes durante un periodo de tiempo lo suficientemente largo, es probable que algo funcionará.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Los modelos mentales son conocimiento abstracto que nos permiten mejorar nuestras tomas de decisiones.
- Comprender un gran número de modelos mentales constituye un arsenal de herramientas muy valiosas para decidir mejor, mejorar nuestro estilo de vida y resultar más atractivo para la sociedad.
- Algunos autores, refiriéndose a lo mismo, los nombran como principios, paradigmas, marcos mentales o modelos cognitivos.
- Los modelos mentales actúan a modo de guía, obviando los detalles particulares.
- En este capítulo hemos explicado los doce modelos mentales que consideramos que mayor impacto pueden tener en tu vida.
- Los modelos mentales son herramientas poderosas, si bien, te animo a que profundices en aprender sobre otros campos adyacentes: sesgos psicológicos, falacias lógicas, psicología social, teoría de juegos y estadística aplicada.





## CAPÍTULO

---

# 3 SOMOS SERES SOCIALES

*No busquemos palabras, sino hechos e ideas, y copiosas  
vendrán las palabras no buscadas.*

*Horacio*



## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

¿Cuántas veces comunicamos algo y los demás lo interpretan de forma muy diferente a lo que cabría esperar? Vivimos en sociedad y dependemos los unos de los otros en infinidad de aspectos. Es fundamental tener la capacidad de expresarnos y aprender a comunicarnos de manera eficiente con los demás.

Numerosas profesiones, como la del profesor, periodista, negociador o vendedor tienen relación estrecha con la comunicación. Si como profesionales perfeccionamos nuestras habilidades de comunicación, estaremos preparados para instruir, asesorar, orientar, influir, vender o inspirar.

Tanto si queremos prosperar, como si queremos cultivar una intensa vida social que nos satisfaga a nivel personal, necesitamos mejorar nuestras habilidades comunicativas. Para ello, es necesario tener en cuenta algunas claves que nos ayudarán.

Todos sabemos que la comunicación es un proceso de intercambio de información a través de un canal. Pero, hemos de tener en cuenta que dentro de la comunicación no únicamente existen las palabras. También entran en juego los gestos, las expresiones faciales, el tono y la intensidad. De hecho, hay veces que transmitimos y percibimos con los gestos más de lo que decimos con las palabras.

Un estudio clásico llega a la conclusión de que las palabras sólo constituyen el 7% de la comunicación, el 38% lo constituyen el lenguaje paralingüístico (tono, timbre, volumen, risas, bostezos, suspiros...) y el 55% restante lo constituye el lenguaje corporal (gestos faciales, ademanes, posición de nuestro cuerpo y distancia entre los interlocutores).

Si queremos mejorar nuestra comunicación, sin duda deberíamos trabajar en las tres áreas mencionadas. Hay personas que son

auténticas maestras en el arte de la comunicación. Escribiendo estas líneas, estoy viendo un breve vídeo de Ernesto Sevilla que se hizo viral –puedes buscarlo como «La momia fantástica»– en el que, a modo de humor, podemos ver un estilo de comunicación muy peculiar y efectivo.

En estudios realizados empleando vídeos de charlas TED, con y sin sonido, los espectadores deducían cierto nivel de capacidad intelectual del ponente. Lo curioso de estos estudios es que, en promedio, se inferían niveles de inteligencia similares para cada ponente. Tanto en el caso de visualizarlo con audio como sin él. Es decir, las personas hacemos suposiciones sobre cómo son los demás, incluso sin necesidad de entender exactamente qué se está diciendo.

## ¿SON REALMENTE IMPORTANTES LAS PRIMERAS IMPRESIONES?

Los psicólogos han estudiado nuestra capacidad de sacar conclusiones acerca de cómo es una persona en unos pocos segundos. Esto sucede, en base al análisis rápido de cómo viste, cómo habla y la expresividad del rostro de quien tenemos delante. Es lo que popularmente se conoce como primera impresión. Puede ser determinante para que decidamos contratar a alguien, hacer negocios con él o pensar en tener una relación amorosa o de amistad.

La primera impresión es muy útil porque nos ayuda a catalogar con rapidez a las personas y evitar la sobrecarga cognitiva. De forma instintiva nos hacemos dos preguntas cada vez que conocemos a alguien por primera vez: «¿me podría matar?» y «¿me reproduciría con ella?». Así de primitivos somos.

En milésimas de segundo nuestro cerebro arcaico habrá determinado si es una persona confiable o dominante. O si es un riesgo para nuestra supervivencia.

Gracias a esa rápida evaluación evolutiva, hemos podido tomar la decisión de huir, atacar, someternos o «hacernos el muerto». Nuestro cerebro consigue hacer ese eficiente análisis basándose en la comparación de la información obtenida por nuestros sentidos con la información de nuestra programación heredada. Nuestro mapa mental se conforma a partir de la información de «supervivencia» contenida en nuestro ADN, así como el conjunto de creencias y valores que heredamos de nuestra familia. Y, por último, se ve

modificada por la información resultante de nuestras experiencias vitales. Todo ello hace que ese análisis sea realizado en función de lo ya conocido por nuestra especie, familia o nosotros.

La primera impresión obedece a nuestra necesidad de garantizar la supervivencia y estructurar el mundo de forma simple y práctica. La ventaja de las primeras impresiones es que, como todo proceso automático, nos lleva poco trabajo. A costa de asumir el riesgo de recurrir a estereotipos e ideas preconcebidas.

Todos nos movemos en múltiples entornos. Nuestro lugar de trabajo, el gimnasio —los que van, claro— nuestro círculo de amistades y los lugares de ocio que frecuentamos. Dependiendo del contexto en que se conozca a alguien, estaremos más pendientes de evaluar un tipo de variables u otras. No es lo mismo conocer a alguien que puede ser tu pareja que conocer a un posible candidato para entrar en una empresa, o tener a un paciente delante que requiere nuestra ayuda.

Es posible cambiar una primera impresión, pero requiere conocer en más profundidad a la otra persona, tener ganas y tener tiempo.

Como vemos, cambiar una primera impresión es difícil. Además, por propio *sesgo de confirmación* tendemos a fijarnos en los aspectos que refuerzan nuestra impresión inicial. Por otro lado, a menudo tendemos a comportarnos de acuerdo a cómo pensamos que los otros nos ven. Lo que se conoce como *efecto Pigmalión*. Hecho que vuelve a reforzar la primera impresión.

## TODOS MENTIMOS

En el proceso de comunicación, tanto los seres humanos como los animales mentimos. Lo hacemos a diario y en mayor o menor medida. Según estudios de la universidad de Dakota del Norte, mentimos desde pequeños. Los niños mienten a través de la observación. Ven a los adultos —a sus propios padres— mentir y los emulan.

Mentimos para conservar nuestros trabajos, nuestras relaciones de pareja, nuestras amistades... Mentimos para no ser demasiado honestos.

¿Cómo sería un mundo en el que cada persona le dijera a las demás todo lo que realmente opina de ellas?

Muchas veces el engaño sirve para poder seguir viviendo en sociedad. Somos mucho más propensos a mentir en pos de una

«causa justa» o «bien superior». O para proteger a un tercero. En general, a mayor nivel de inteligencia, mayor suele ser la cantidad y sofisticación de las mentiras empleadas.

Estudios realizados por el director de contenido clínico del Get Mental Help en Estados Unidos, Derek Wood, los seres humanos mentimos principalmente por miedo. Aunque no es la única causa: mentimos porque queremos, porque sabemos hacerlo y porque, en algún modo, nos ha beneficiado a corto plazo.

## LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos. La comunicación asertiva tiene como objetivo el poder expresarse de manera sincera, sencilla y exponiendo lo que uno quiere. Pero con la habilidad de hacerlo sin hacer daño a nadie.

La comunicación la podemos analizar de acuerdo con tres perfiles de comportamiento a la hora de comunicarnos:

1) El estilo **pasivo**. Esa persona no sabe defender su punto de vista. Se adapta siempre a lo que le dicen. No defiende sus derechos y decisiones. Se acobarda y le produce malestar y desasosiego interno. No demuestra confianza ni dignidad. La opinión de los demás queda siempre por encima de la suya.

Recuerda esto, cuanto más trates a la otra persona como una celebridad, más te tratará ella como un fan. La necesidad no vende, aleja. Cuanto más persigues a alguien menos le atraes.

2) El estilo **agresivo**. Esa persona no respeta la opinión de los demás. Se defiende agresivamente, es borde, es maleducado, y está convencido de que hay que tomar esa postura en la vida para llegar a algo.

No acepta un «no» por respuesta. Manipula. Su tono verbal, las palabras que escoge, incluso su postura corporal, es desafiante, beligerante, ofensivo y descortés. Está dominado por el ego y no ha trabajado en su desarrollo personal.

Inevitablemente, su destino será la soledad y la frustración vital.

Recuerda esto: trata a la gente no como te gustaría que te traten a ti, sino como ella quiere ser tratada.

3) El estilo **asertivo**. Sabe defender de forma eficaz sus derechos y decisiones, sin agresividad ni cobardía. Expresa sus pensamientos y convicciones con empatía y respeto. La asertividad supera al estilo pasivo y al estilo agresivo. Aúna un mayor grado de inteligencia emocional, al saber tratar a los demás y también a nosotros mismos.

Como vemos, el estilo asertivo a largo plazo es el estilo que mayor favorece la creación de vínculos permanentes entre las personas. Entonces, ¿cómo podríamos incrementar estos niveles de asertividad? No es una ciencia exacta y dependerá de muchas variables. No obstante, vamos a enumerar varias pautas, muy sencillas de comprender y que todos podemos llevarlas a cabo:

- Muéstrate seguro y relajado.
- Transmite confianza y respeto.
- No emplees un volumen de voz descalibrado.
- Elimina los pensamientos limitantes.
- Comunica tus necesidades.
- Añade motivos a tu exposición, sin justificarte en exceso.
- Nunca humilles. Mantén el ego del interlocutor intacto.
- Contagia tus emociones.
- Usa tu empatía. Ponte en su lugar.
- No le hables de las cosas que no puede cambiar.
- Aprende a decir no sin sentirte culpable.
- Haz preguntas. Pide más información.
- Escucha más que hablas.
- Sé concreto, aprende a simplificar.

Quiero profundizar en algunas técnicas más avanzadas. Bien ejecutadas en el momento oportuno nos pueden ayudar a mantener nuestros niveles de asertividad en contextos complicados. Por ejemplo, cuando un comunicador agresivo se esfuerza en ejercer presión sobre nosotros.

Los **hechos**. Siempre los hechos. Busca datos irrefutables, pruebas, constancias. Evita los juicios de valor y, sobre todo, desmonta

automáticamente cualquier tipo de argumento que caiga en la *falacia ad hominen*. Esto es, la tendencia a invalidar cualquier tipo de argumento simplemente atacando a la persona que emite el argumento en vez de al propio argumento en sí. Ejemplos:

- Descarto los impuestos que propone el ministro porque a él no lo afectarán.
- Alicia dice que el Real Madrid no jugó bien. Pero ¿qué sabrá una mujer de fútbol?
- Los escritos de Foster Wallace no pueden aportar nada positivo al lector. El autor maltrataba a su pareja, y además, se acabó finalmente suicidando.

Muéstrate **indiferente** ante los que ejercen el estilo agresivo. Veámoslo con esta metáfora, de libre interpretación, extraída del *transurfing*. Esa persona, u organización, es un péndulo destructivo. El péndulo se alimenta con tu energía. El péndulo te provocará para que vibres en su misma frecuencia. De este modo puede robarte tu energía, que le permitirá seguir oscilando con fuerza. No puedes luchar contra el péndulo. De hecho, ese es su objetivo. De esta forma oscilarías en su frecuencia. Evitándolo conscientemente también le estarás otorgando tu energía ya que tu foco mental sigue puesto en él. La única forma de destruir el péndulo es actuar con indiferencia. Es entonces cuando no oscilas en su frecuencia y no te puede robar la energía.

Técnica del **disco rayado**. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila, pero constante, de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.

Técnica del **banco de niebla**. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando. Pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro. Pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

No caigas en la **alternativa del idiota**. Normalmente asumimos que debemos escoger entre conseguir los resultados que deseamos o mantener una buena relación entre los implicados en la discusión. A modo de una especie de *falsa dicotomía*. Pero en realidad es posible conseguir ambos. Hay que entender qué queremos y qué no queremos de esta conversación. Rechaza la elección del idiota. Puedes conseguir las dos cosas.

## LA MAESTRÍA EN LA COMUNICACIÓN

Hemos aprendido en qué consiste comunicar y su importancia. El hecho de entender la importancia de las primeras impresiones. Ser consciente que la mentira juega un papel en el proceso de creación de consenso social y, por último, las claves de la comunicación asertiva. Ahora vamos a tratar de analizar qué herramientas tenemos a nuestro alcance para comunicarnos satisfactoriamente.

## La importancia del vocabulario y el uso del lenguaje

Todas las palabras cuentan. Si tus palabras son limitantes, estarás limitándote a ti mismo. Cuando usas un vocabulario deficiente estás cavando tu propia tumba. No es lo mismo decir «estás hecho una furia» que «estás molesto». Tampoco es lo mismo decir «estás nervioso» que «estás inquieto».

No se trata de mentir, se trata de darle un enfoque positivo a una misma sensación o idea. De esta forma, se ayuda a construir una interpretación mental más positiva de los mismos hechos. Adoptando pequeños cambios podemos transformar cómo pensamos y sentimos. Hay estudios de psicología conductual que refuerzan esta hipótesis. De alguna forma, se está empleando el sistema de activación reticular para cambiar la interpretación de los hechos y para potenciar un estado emocional más positivo. Y recuerda, todos queremos estar rodeados de personas positivas.

## El contacto visual

El contacto visual atento, pero no invasivo, es fundamental. Conecta a las personas contigo y capta su atención. El cerebro no puede evitar sentirse atraído por dos ojos que te miran con atención.

La mirada permite la interacción entre receptores y emisores. Es casi un requisito para que pueda iniciarse una conversación. Antes de dirigirnos a alguien inconscientemente le miramos a los ojos para captar su atención y darle la señal de que queremos comunicarle algo. La psicología distingue diferentes tipos de miradas. Conocer su significado nos puede ayudar:

*La intensa y prolongada:* denota atención en lo que la persona quiere transmitir. Suele ir acompañada de un ligero levantamiento de las cejas. Si esta mirada es demasiado insistente puede tratarse de una mirada desafiante.

*La esquivia:* la de aquella persona que evita mirar directamente a los ojos de otra por sentir amenaza, inseguridad o vergüenza.

*Parpadear en exceso:* es la que denota nervios, inquietud, vergüenza o, incluso, atracción de una persona a otra.

*Pupilas dilatadas:* es la que denota sorpresa o interés. La dilatación de las pupilas es una reacción fisiológica. Esto ocurre cuando una persona ve algo que le atrae. También sucede cuando estamos esforzándonos cognitivamente en resolver un problema complejo. O, por último, cuando estamos bajo los efectos de algún tipo de droga.

## La adaptabilidad

Tendemos a imitar, ya que es una forma de sentirnos cercanos y evolutivamente nos ha permitido adaptarnos al grupo. Esto es especialmente relevante en la niñez y en la adolescencia, que es cuando más se imita y más relevancia tiene el sentirse parte de un grupo.

Además, cuanto más tiempo pasamos con una persona, mayor es la tendencia a adquirir ciertos patrones de comunicación comunes. Lo que se conoce como *rapport*, y está potenciado en parte por las llamadas neuronas espejo.

Las neuronas espejo están relacionadas con los comportamientos empáticos, sociales e imitativos. Constituyen una herramienta fundamental para el aprendizaje. Ha sido demostrado que en el cerebro de la mujer hay un mayor número de neuronas espejo y el sistema es más activo que en el cerebro masculino.

Las neuronas espejo son las responsables de que bostecemos cuando vemos a alguien bostezar. Estas neuronas intervienen en el sentimiento de tristeza cuando vemos a alguien sufrir, o, incluso,

cuando vemos a alguien llorar. Lo mismo ocurre cuando nos reímos al ver a alguien reír, aunque no sepamos la causa. Incluso algún estudio ha encontrado que una zona de la corteza cerebral se activa cuando los participantes del estudio eran tocados, y también cuando observaban a otro ser tocado. Sorprendente.

Estas neuronas espejo propician lo que se conoce como el contagio emocional. Los buenos negociadores y vendedores son conocedores de este mecanismo, que genera empatía.

Por otro lado, todos sabemos que no es lo mismo hablarle a una persona que a otra, pero rara vez lo aplicamos. Hay que pensar en cómo ve el mundo el otro para poder mostrarle el tuyo. Es importante seleccionar qué temas nos interesan a nosotros y a la otra persona. Si nos centramos en este tipo de temas comunes la conversación, sin duda, fluirá mejor.

En este sentido, es importante intentar no interrumpir en exceso haciendo una escucha real. De hecho, si puedes, normalmente deja que el otro hable más que tú mismo. Te da tiempo a pensar, a ver la situación desde un punto de vista más amplio y evita que seas invasivo. Es frecuente que en una negociación el que habla más (invierte más) acabe resultando perdedor de la misma.

## El estilo propio

Si acabamos de hablar de adaptación y de empatía, también cabe analizar la importancia de tener tu propio estilo comunicativo. Realmente, no son aproximaciones incompatibles. Puedes trabajar en la adaptabilidad en la comunicación y, al mismo tiempo, hacer uso de un estilo propio. Un estilo diferenciado.

Vimos en el capítulo de Aprendizaje que el *efecto de Von Restorff* consiste en darle más valor, y acordarse más a aquello que se percibe como diferente. Dentro de la psicología es conocido como *saliencia perceptiva*.

Ante la presencia de una multiplicidad de estímulos homogéneos, aquellos que difieren del resto nos llaman la atención y son más fácilmente retenidos por nuestras mentes.

Hay chicas que prefieren salir en compañía de amigas con sobrepeso. No por amistad, sino para verse más delgadas en comparación. El chico que se junta con compañeros de menos recursos económicos, para sentirse un magnate y sobresalir. En todos estos

casos estamos ante la presencia del *efecto Von Restorff*.

Para ser la persona más inteligente de cualquier reunión no basta con saber que es importante diferenciarte de los demás, eso hasta los adolescentes lo intuyen. Lo que necesitas es recordar cómo aprovechar este sesgo en el momento oportuno. Por ejemplo, al momento de vestirte para una reunión hacerlo mejor o probar un estilo distinto. Al estar en la reunión, actuar diferente. Al presentar tus ideas, hacerlo de manera contrastada. Ser diferente puede ser simplemente ser la persona que expresa sus ideas de una forma más energética y con mayor carga emocional. Las posibilidades son infinitas.

Algunos estudios muestran que tanto hombres como mujeres patológicamente temerarios e impetuosos –los conocidos como chicos/as malos– ligan más que las personas promedio. Se especula que algunos se sienten atraídos por este tipo de personas porque los consideran encantadores y misteriosos. Aunque son egoístas, rompen las reglas, son imprudentes y rebeldes. También son valientes, temerarios, independientes y autosuficientes. Y, por eso, tienen vidas frenéticas y electrizantes. Esto cautiva a mucha gente. Este deseo podría tener también cierta base evolutiva. Es decir, podría funcionar como un indicador de salud, y una señal de que el sujeto tiene tanta calidad genética y condiciones para vivir peligrosamente sin sufrir daño.

En otros estudios, los hombres obsesivo-compulsivos eran exitosos en asegurarse relaciones de larga duración. Un resultado fuertemente asociado con los altos ingresos de este grupo (los obsesivo-compulsivos ganaban casi el doble que los participantes menos obsesivos del estudio).

A pesar de que todos estos estudios sociales hay que tratarlos con cierta cautela, todos ellos parecen indicar que, ser diferente y tener tu propio estilo, son unas herramientas de diferenciación que puedes emplear a tu favor.

## El aplomo y la vulnerabilidad

Paradójicamente, ser vulnerable te puede fortalecer. Parece una total contradicción, pero no lo es. Todos, sin excepción, tenemos carencias, debilidades, miedos o inseguridades. Es por ello por lo que desconfiamos de aquellos que se nos presentan como un seguro a todo riesgo, que cubren cualquier situación sin fisuras. O de los que

tienen respuestas para todo y viven a golpe de certezas. En la sociedad actual impera el dar una imagen de escarapate perfecto, lo que nos ha llevado a un callejón extraño en el que aceptar una debilidad personal o laboral es una señal de derrota.

Sabemos que es imposible cambiar la sociedad de repente, pero sí podemos hacerlo dentro de nosotros. Eso será gracias, quién lo diría, a nuestros puntos débiles o, más bien, a la aceptación sin complejos de ellos.

No se trata de vivir cada día con el pañuelo e ir contando nuestras penas al primero que se cruza. Se trata de encontrar el equilibrio. Sacar pecho y mostrarse seguro cuando dominamos algo es también positivo. Aunque no nos engañemos, no somos buenos en todo. No hay nadie que no haya tenido miedo de no estar a la altura en un momento determinado de su vida o a ser rechazado, solo que nos da mucha vergüenza reconocerlo por pavor a ser atacados por esa zona.

En este sentido, Phil Knight (el fundador de Nike) menciona que, todavía a su edad, se sigue poniendo nervioso cada vez que se enfrenta a más de dos personas.

Lo contrario de vulnerabilidad no es fortaleza, sino dureza. Si nos endurecemos para no sentir el dolor, también lo hacemos para no sentir el amor y la parte amable de la vida.

Ser vulnerable es aplicable, incluso, a un aspecto laboral que parecía estar en las antípodas: el liderazgo. A este respecto, uno de los aspectos más difíciles de ser un líder es mostrar vulnerabilidad. Cuando el líder demuestra cierto nivel de vulnerabilidad<sup>1</sup> une a las personas, el equipo gana. Y esto sucede no solo en entornos laborales, sino en situaciones bien difíciles, como describe Ori Brafman.

Brafman narra la historia de un negociador de rehenes en una situación límite. El secuestrador, rodeado y sin salida, mostraba un pánico absoluto a ser capturado. La escena era tan complicada que parecía abocada a una masacre. El negociador, lejos de mostrar su cara más dura o su seguridad aplastante, habló durante 15 horas con el secuestrador. Y encontró un punto de encuentro sorprendente. Ambos acabaron compartiendo el dolor que les producía la reciente muerte de sus madres, lograron conectar a través de una debilidad. Lo que les unió y consiguió desenredar una situación límite, que acabó en un abrazo entre ambos. Eso ocurrió antes de ser detenido,

---

1 En el caso de liderar equipos grandes, más que vulnerabilidad estaríamos hablando de humildad y sensibilidad a las necesidades del equipo.

eso sí.

En definitiva, aunque la sociedad y las redes nos puedan vender la imagen de perfección, parece más adecuado aceptarnos en la totalidad de lo que somos: fuertes y vulnerables, al mismo tiempo.

## El superpoder de contar historias

Las historias tienen el poder de hacernos sentir y pensar sobre las cosas de manera diferente. Nos inspiran. Nos emocionan. Nos conectan. Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha usado las historias para comunicarse con los demás y poder expresar así sus pensamientos. ¿Qué son las películas, los libros o muchas otras expresiones de arte? Son historias que necesitan ser contadas.

Conversar es la esencia de narrar historias. Es el arte de capturar la imaginación del interlocutor para recrear en sus mentes hechos, datos, eventos... Y plantear realidades que probablemente no lo sean, pero que lo podrían ser.

¿Por qué las historias nos vuelven mejores comunicadores? La respuesta a esta pregunta tiene dos posibles variantes.

La primera es antropológica y está relacionada con las formas de comunicación, que fueron desarrollando las comunidades en su interacción diaria. La mayoría de las comunidades ha construido su cultura en base a esas historias y, de alguna manera, nuestro cerebro comenzó a desarrollarse bajo estas características. Dándole una morfología específica a sus áreas relacionadas con la comunicación.

Esto nos lleva a la segunda variante de la respuesta, que es la biológica y científica. En el artículo *The Science Behind the Art of Storytelling*, su autor describe cómo la neurociencia ha podido identificar la interacción entre diferentes áreas del cerebro y en el proceso de comunicación. Lo que sucede ahí es impresionante. El significado y la estructura del mensaje son decodificados en forma de historia.

Es decir, si una persona lee dos puntos clave en una presentación en PowerPoint, su cerebro creará una historia a partir de esos dos puntos. ¿Cuál es el problema? Puede no ser la historia que el relator busca contar.

A este hecho en concreto hace referencia la conocida como la *escalera de inferencias*. Ésta hace referencia al proceso circular y complejo que se da en las interacciones entre humanos, con su

tendencia a rellenar los huecos de información con sus propias vivencias. Esto puede generar malentendidos. Que a su vez, pueden derivar en una escalada aún mayor de malos entendidos. Veámoslo con un ejemplo:

- *Observo alguna evidencia:* mi pareja llega tarde a casa.
- *Selecciono lo que me interesa:* hace 15 minutos que debería haber llegado. (Omito otras informaciones que podría conseguir: qué cara trae, su estado anímico, etc.).
- *Según mis creencias doy significado a lo que he seleccionado:* llegar tarde es una falta de respeto.
- *Hago suposiciones a partir de los significados:* a mi pareja no le importa que yo esté esperando; debe estar pasándoselo bien con una amiga mientras yo espero aburrido.
- *Llego a conclusiones:* mi pareja no me respeta y no soy importante para ella.
- *Tomo decisiones:* no permitiré que me falte al respeto.
- *Actúo:* me enojo y le reclamo por haber llegado tarde.

En este sencillo, y típico ejemplo, ha pasado por alto lo que pueda haber ocurrido y las razones por las que mi pareja ha llegado tarde a casa. He pasado directamente de la evidencia indiscutible, llegar 15 minutos tarde, al reclamo.

Muy probablemente la reacción de ella no estará condicionada por todo mi proceso de inferencia. Al contrario, estará condicionada por la evidencia de mi reclamo, iniciándose una nueva escalera de inferencias.

Dejando de lado este fenómeno que tenemos de autocompletar la información y construir historias en nuestra cabeza. Es un hecho que todas las sociedades construyeron sus definiciones culturales a través de historias. El límite entre lo que se debía hacer o no se ha reflejado en las acciones de uno u otro personaje en particular. Las cuales han sido recogidas por las tradiciones de las comunidades.

¿Eran ciertas esas historias? No necesariamente. Pero contenían e inducían un marco de referencia para los grupos de personas a quienes representaban. Eso les ha permitido construir una conexión emocional con ellos que, en algunos casos, se mantiene vigente hasta el día de hoy.

Durante el siglo XX, las marcas han explotado con propiedad esa manera de crear una conexión con sus públicos objetivos. Basando la efectividad de su comunicación en el vínculo, a través de la emoción, con sus audiencias. El papá Noel de Coca-Cola asocia en nuestra cabeza tomar este refresco a una sensación de felicidad y de sociabilidad. La asociación de productos con personajes de historietas busca precisamente explorar esa vía, para llegar a los consumidores y posicionar sus marcas en el inconsciente colectivo.

Para Aristóteles, la persuasión en la comunicación se encuentra definida bajo tres pilares: *ethos*, *logos* y *pathos*. El primero define el espíritu del mensaje, el segundo su lógica y el tercero la emoción que provoca. La clave en este punto es entender que un mensaje puede tener los dos primeros atributos, pero requiere de la emoción para conectar de manera efectiva con una audiencia.

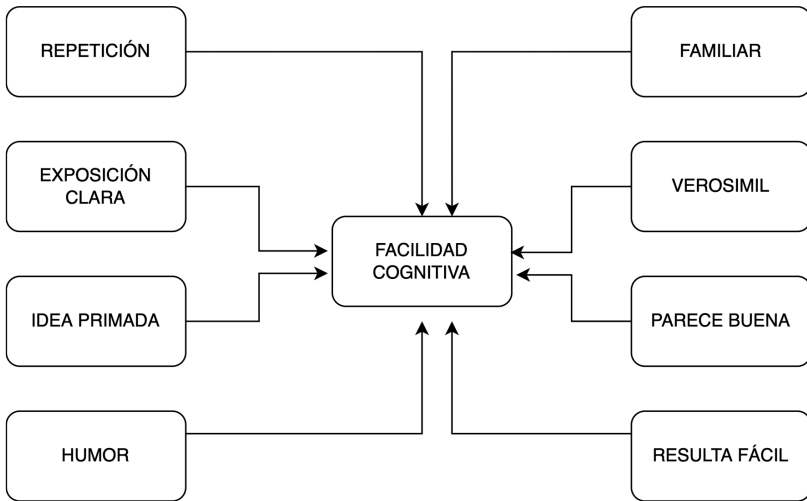
En resumidas cuentas, hay tres claves que debemos considerar en una comunicación efectiva: a) nuestro cerebro está configurado para aprender y recibir información a través de historias, b) la emoción es el mejor vehículo para conectar con nuestras audiencias y c) nuestra audiencia tiene una capacidad muy limitada para retener y procesar información, en un contexto de abundancia de mensajes.

## La facilidad cognitiva

En un estado de *facilidad cognitiva* es probable que nos encontremos de buen humor. Nos guste lo que vemos. Creamos lo que oímos y confiamos en nuestras intuiciones. Sintamos que la situación actual es cómoda y familiar. También es probable que nuestros pensamientos sean relativamente informales y superficiales.

En cambio, cuando nuestro estado es de tensión —*sobrecarga cognitiva*— es más probable que estemos alerta y seamos suspicaces. Que dediquemos más esfuerzos a lo que estamos haciendo y nos sintamos menos cómodos. Incluso que seamos menos intuitivos y menos creativos de lo normal.

Es lógico pensar que cuando nos comunicamos socialmente es mejor hacerlo desde una posición de facilidad cognitiva. Ya que nuestro mensaje calará más fácilmente. La psicología nos brinda algunas ayudas para lograrlo. Veámoslo primero en la siguiente figura.



Digamos que la experiencia de familiaridad tiene la cualidad de ser algo pasado, ya vivido, que parece indicar que es un reflejo directo de una experiencia anterior. Así como una exposición clara. También está demostrado la tendencia a leer lo que se quiere leer. Es decir, es más fácil que leas algo que está de acuerdo con lo que tú piensas. Así te das la razón a ti mismo.

En el caso del buen humor, no solo nos encontraremos en un estado de facilidad cognitiva, sino que nos gusta más lo que vemos. Sentimos que la situación actual es cómoda y familiar.

Un ejemplo claro de experiencia repetida, que habréis escuchado muchas veces, es que una mentira dicha mil veces es una verdad. Y es que una manera de que la gente se crea falsedades es la repetición frecuente, porque la familiaridad no es fácilmente distinguible de la verdad.

Por último, ¿a qué nos referimos con idea primada? Según se ha comprobado, la reacción que mostremos ante un determinado estímulo puede venir condicionada por otro estímulo anterior, del cual no somos conscientes. La idea aquí es demostrar que lo que estamos comunicando se parece mucho a algo en lo que ya cree esa persona. Por ejemplo, habiéndolo mencionado con anterioridad. O induciendo a pensar que la idea ya era realmente suya previamente.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Las palabras constituyen un 7% del mensaje comunicativo. El resto es comunicación no verbal.
- Nos hacemos primeras impresiones en milésimas de segundo acerca de las otras personas. Estas predicciones, a veces fallidas, nos ayudan a sobrevivir y simplificar el entendimiento del mundo.
- La comunicación asertiva tiene como objetivo el poder expresarse exponiendo lo que uno quiere, pero con la habilidad de hacerlo sin hacer daño a nadie. Beneficia las relaciones a largo plazo.
- La precisión en el lenguaje, así como su uso como herramienta potenciadora, constituye una pieza clave de la comunicación con otros y hacia nosotros.
- La mirada permite la interacción entre receptores y emisores.
- Es importante seleccionar qué temas comunes nos interesan a nosotros y a la otra persona. Esos son temas potencialmente ganadores.
- Es beneficioso mostrarse vulnerable y, al mismo tiempo, con aplomo.
- La maestría en contar historias facilita la comunicación de nuestro mensaje. Pero también provoca la llamada escalera de inferencias, como base de numerosos malentendidos
- La facilidad cognitiva potencia la comunicación de nuestro mensaje.





## CAPÍTULO

# 4 EL ENGANCHE

*Entendieron que era más sencillo crear consumidores que someter a esclavos.*

*Chomsky*



Sin duda, el término enganche puede tener distintos matices y connotaciones. Coloquialmente lo usamos para multitud de significados y usos. Según la RAE, enganchar tiene 15 acepciones: prender, asir, trabar, amarrar, conectar, contratar, atrapar, contraer, captar, atraer...

De todos ellos los que más nos interesan son estos:

- Atraer a alguien con arte, captar su afecto o su voluntad.
- Captar intensamente la atención de alguien.
- Dicho de una droga, del juego o de otra actividad: causar adicción.
- En Costa Rica y México: enamorarse (prenderse de amor).

Nos vamos a centrar en el contexto científico y en las aplicaciones más habituales que se hacen de él en marketing, ventas, entorno digital y consumo.

En el contexto científico y en marketing, es la traducción del término original del inglés *engagement*. Hoy en día, gozamos de cada vez más evidencia científica. Constantemente salen nuevos estudios e investigaciones sobre el enganche y las formas de predecirlo y generarlo.

Desde la perspectiva de marketing lo podemos ver como la vinculación emocional que un producto nos puede generar de manera duradera. Es un vínculo sólido, de ahí su importancia. Apela a las emociones y la forma de conectar con ellas, es lo que lo hace tan potente.

Curiosamente, el proceso por el que se logra este «enganche» es el mismo que genera la adherencia a los hábitos y el que genera las adicciones. Construir de manera consciente y voluntaria hábitos es algo positivo cuando la decisión es propia. Para algo que queremos conseguir: metas, proyectos, salud, estudios... Y saber generar adherencia en el tiempo es lo que nos permitirá tener éxito. Las

adiciones, por el contrario, son algo que nos resta libertad, no las elegimos. Caemos en ellas y nos generan dependencia, pueden afectar seriamente a nuestra salud y pueden ser muy destructivas.

A nivel biológico, todo este proceso de enganche y adicciones tiene que ver con el funcionamiento de nuestro cerebro y los neurotransmisores.

Desde una perspectiva psicológica, hay dos tipos de enganche o de adicciones. En el fondo son dos caras de la misma moneda:

- Enganche a sustancias: no pienses sólo en alcohol o drogas. En café, medicamentos o, incluso, sustancias que fabrica tu propio organismo.
- Enganche conductual o comportamental: la persona sufre dependencia de un objeto o un comportamiento.

De hecho, muchas adicciones a sustancias son muy difíciles de superar porque van de la mano de comportamientos. Como puede ser el caso del alcohol y el tabaco en entornos de relaciones sociales o profesionales. Esta parte social es comportamental y, sin embargo, hace que la sustancia en sí resulte mucho más adictiva. Es la parte más compleja.

Como apuntábamos antes, el enganche genera un vínculo emocional sólido y duradero. Te sirve para fidelizar usuarios, conseguir seguidores, dar a conocer algo, lograr relaciones sociales más exitosas, ser capaz de perder peso haciendo dieta, ser constante en el deporte, prepararte unas oposiciones... En su extremo, es lo mismo que lleva al consumo compulsivo de drogas, la ludopatía, la adicción al sexo, la pornografía o a las nuevas tecnologías. Son las dos caras de un mismo proceso, que se desarrolla en tu cerebro con una frontera que no está señalizada. Por eso hay quien la cruza sin ser consciente de ello.

A principios del siglo XX, los científicos que estudiaban las adicciones creían que las personas que presentaban conductas adictivas carecían de moral y fuerza de voluntad. Este concepto era erróneo y se fue corrigiendo. La adicción no debe ser explicada aludiendo únicamente a la voluntad, pues a ella subyacen dimensiones neurales. Aún hoy, muchas personas siguen creyendo que no logran mantener ciertos hábitos porque no tienen fuerza de voluntad. No es

realmente así. El mecanismo es sofisticado e implica al cerebro, los neurotransmisores, el entorno, la cultura, los estilos de vida, las variables personales... Poner el foco sólo en la supuesta fuerza de voluntad era un error.

En la segunda mitad del siglo, empezaron a aparecer algunas investigaciones científicas que relacionan las adicciones con el comportamiento del cerebro. Gracias a estos innovadores descubrimientos, las adicciones están catalogadas como un trastorno que afecta al cerebro y modifica su comportamiento.

En general, visualizamos con mucha claridad el enganche a sustancias y al juego. A veces bromeamos afirmando que «estamos enganchados» a una serie, al pádel, a tu amante... Según el caso, lo vemos como algo inocuo y le restamos importancia. De hecho, muchas veces es así. Otras veces, hemos cruzado la frontera y no es tan fácil de visualizar.

Un hábito llevado al extremo, incluso nuestro querido hábito de querer mejorar y aprender sin pausa, puede convertirse en una adicción. En algo que nos perjudica y nos genera un potencial excesivo, que desbalancea nuestro equilibrio vital. Todos conocemos personas que empezaron practicando un deporte por puro placer y poco a poco dejaron de socializar. Dejaron de llevar una alimentación variada, empezaron a comprarse el último modelo de prendas deportivas, etcétera. En definitiva, se les acabó yendo de las manos.

Curiosamente, pasamos muchas horas al día enganchados sin siquiera darnos cuenta. Por ejemplo, al móvil. Y a la vez, nos enganchan sin tampoco darnos cuenta. Esto se emplea en cosas tan cotidianas como la música que ponen según la franja horaria. Los productos que están en la línea de caja mientras te toca hacer cola, las famosas chocolatinas que parece que te están guiñando un ojo para que cojas una.

Hay toda una «ciencia del enganche», que estudia todo el proceso y la forma de conseguir generar de manera sólida y duradera relaciones con los usuarios. Se ocupa de entender los mecanismos que generan dicho enganche, para poder predecirlo y lograrlo de manera más eficiente. En sí misma, y utilizada de forma ética y con principios, permite convertir algo útil en un hábito de uso masivo. Querer vender y fidelizar a los clientes. Conseguir seguidores, oyentes, lectores... No es algo negativo ni tiene por qué llevar implícita ninguna mala intención. Querer generar hábitos saludables

duraderos en las personas a través, por ejemplo, de apps. Para comer sano o hacer deporte. Requiere conocimiento y uso de esta ciencia y es algo claramente bueno para las personas y la sociedad.

## HOUSTON, ¿TENEMOS UN PROBLEMA?

Ahora sabes que el enganche puede ser algo positivo y útil, o lo contrario. ¿Dónde está el problema? Básicamente en no ser conscientes de que estamos enganchados a algo, o a alguien, cuando lo estamos. O en distinguir cuando nos quieren enganchar. El problema es no ser dueños de nuestro enganche. El problema es no conocer los incentivos que subyacen.

Nos volvemos vulnerables a las posibles malas intenciones de otros, sea como clientes, sea en el terreno personal. En ese contexto no estamos capacitados para tomar buenas decisiones y para no caer en trampas. Podemos acabar comprando cosas que no necesitamos, desviarnos de lo que realmente queremos hacer, gestionar mal nuestro tiempo o malgastar nuestro dinero.

Conocer cómo funciona el enganche te ayudará en todas las áreas de tu vida y te permitirá:

- ser un consumidor más consciente.
- ser un cliente más libre, que compra lo que realmente desea o necesita.
- ser alguien que toma buenas decisiones.
- dejar de consumir productos o sustancias que no te hacen bien.
- ser dueño de tu salud.
- ser dueño de tu economía.
- ser dueño de tu tiempo y gestionarlo tú, no otros.
- mantener relaciones personales que realmente te llenen.
- ser capaz de encontrar, o construir, un entorno de trabajo en el que sentirte bien.
- poder desarrollar nuevos hábitos que quieras instaurar en tu vida, como puede ser el deporte.
- ser más eficiente en tu trabajo.
- alcanzar las metas y los objetivos que te propongas.
- lograr llevar a término tus proyectos.
- adquirir hábitos nuevos que quieras que duren en tu vida.

En el siglo XXI, en gran parte del planeta vivimos y convivimos con entornos digitales. Rodeados de las llamadas nuevas tecnologías, inmersos en ellas. Hay personas, las nuevas generaciones, que no son capaces de imaginar un entorno no digital. Desde que han nacido sus vidas se han desarrollado en una interacción digital constante. Son los llamados nativos digitales. Las nuevas tecnologías nos facilitan la vida y, a su vez, generan un enganche tan intenso que muchas personas no lo pueden controlar ni gestionar correctamente.

El entorno digital puede servirnos para satisfacer la necesidad de información, conocimiento y respuestas. También puede ser un espacio para el juego. Dada la facilidad de acceso a él que tenemos hoy en día, algunas personas pueden tener problemas con el uso de Internet y los teléfonos móviles.

El enganche a Internet, o al móvil, es un enganche conductual, un enganche sin una sustancia. Otros enganches sin sustancia, que muchas veces pasan desapercibidos, son el enganche al trabajo, a la dependencia emocional y a la tristeza. Otros más visibles son el enganche a la comida, a la pornografía, al sexo, al juego y a las compras.

El comportamiento humano en estos procesos adictivos, en particular en el mundo digital, tiene mucha relación con la teoría del conductismo que estudió el psicólogo B.F. Skinner.

El conductismo es una rama de la psicología que se basa en la observación y análisis de la conducta. Surgió como contraposición al psicoanálisis, y su objetivo era proporcionar una base científica, demostrable y medible a la psicología.

Watson y Pavlov empezaron a realizar experimentos con varios animales, que sentaron las bases del conductismo y el condicionamiento. Unos años más tarde, Skinner añadió un gran descubrimiento a esta rama de la psicología: el condicionamiento operante.

Skinner quería descubrir cómo conseguir que ciertos animales reprodujeran un tipo de comportamiento específico a partir de recompensas. Para ello, inventó la «cámara de condicionamiento operante». Más conocida como «caja de Skinner». Experimentando sobre todo con palomas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Si quieres profundizar en ello te recomiendo que investigues también sobre el «Experimento Universo 25».

Las cajas de Skinner contenían algún tipo de mecanismo. Por ejemplo, una palanca que las palomas debían manipular. Este comportamiento no es propio de la naturaleza de la paloma, por lo que debía aprenderlo. Cuando presiona la palanca, la paloma recibe una recompensa. Generalmente comida. Recibir el alimento es un estímulo positivo que favorece el condicionamiento que pretende lograrse en el experimento. Al principio, el animal acierta por casualidad para, posteriormente, aprender. Esto se llama aprendizaje por refuerzo, lo vimos en el capítulo 1. Para que funcione debe tener un refuerzo más o menos inmediato y satisfactorio. Es decir, la recompensa debe ser algo agradable y llegar pronto.

La caja de Skinner tiene también un dispositivo que registra las respuestas de las palomas en función del tiempo y el orden secuencial en que se han dado. Además, señala qué respuestas han sido reforzadas, en función de que las recompensas hayan sido fijas o variables. Este último dato es muy importante, con él llega otro de los grandes descubrimientos de Skinner.

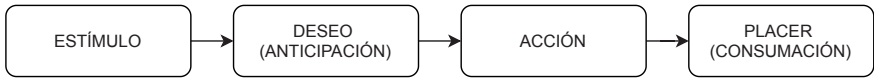
Tras probar diferentes tipos de recompensas e intervalos, Skinner y su equipo encontraron casi por casualidad un tipo de recompensa que conseguía que los animales pulsaran más veces la palanca y durante más tiempo. Cuando la frecuencia de la recompensa era variable, sin un patrón determinado, resulta que los animales pulsaban la palanca de manera constante e impulsiva.

Aquí nace el «sistema de recompensa variable». La incógnita y la aleatoriedad de no saber cuándo se tendrá la recompensa hacía que el comportamiento repetitivo de los animales fuera muy difícil de extinguir. En otras palabras: se volvían tremendamente adictos a estar pulsando la palanca compulsivamente.

Ahora te preguntarás: ¿Este comportamiento también lo podemos ver o extrapolar en los humanos? Pues sí, y mucha «culpa» la tiene una sustancia. Un neurotransmisor que todos ya conocemos: la dopamina.

Robert Sapolsky, científico neuroendocrinólogo estadounidense, estudió la dopamina para descubrir cómo se relacionaba esta molécula con el comportamiento de los seres humanos. Descubrió que la dopamina no es una sustancia que nos recompensa cuando hacemos algo, sino que es la sustancia que directamente nos lleva a hacer algo. En otras palabras, es la sustancia que nos da el empuje que necesitamos para realizar la acción al recibir un estímulo.

El sistema de recompensas recorre el siguiente circuito:



De hecho, la acción de la dopamina es tan potente que al inhibirla en ratas dejan de hacer todo y se acaban muriendo al no comer.

Pero, ¿cómo funciona todo esto de las recompensas, la dopamina y los enganches? Puede que te preguntes qué sentido tiene todo este enredo, por qué nuestro cerebro hace algo que puede llevarnos a situaciones extremas. Hasta ahora parece más bien un sin sentido, que algunas adicciones lleven a las personas a los mismos extremos que las ratas que se mueren de no comer.

¿Cómo puede esto ser bueno?! ¿Por qué nos hace esto nuestro cerebro? La posible explicación está en los millones de años de evolución.

## ENTENDIENDO EL PLACER

Durante la evolución de las especies, para garantizar la supervivencia, los animales hemos desarrollado dos sistemas que nos permiten detectar en el entorno aquello que garantiza nuestra supervivencia. Estos sistemas son el sistema hedónico y el *sistema de estrés*. Estos dos sistemas son los grandes motores de motivación de la conducta y son antagónicos.

Estos dos sistemas son fundamentales en la regulación de nuestra conducta e intervienen en nuestro estado de ánimo, en los problemas de ansiedad, compulsiones, fobias... Y en las adicciones.

El sistema hedónico nos sirve para detectar las señales del entorno que nos permiten: encontrar calor si hace frío, o frío si hace calor, alimento cuando tenemos hambre, refugio ante alguna amenaza, encontrar parejas disponibles para la procreación... El sistema hedónico se articula a partir del deseo y el placer.

El deseo es anticipatorio, activa la atención y nos mueve a la acción. Nuestro cerebro hace que deseemos aquello que considera que es bueno para nuestra supervivencia. Cuando actuamos para conseguir eso que nuestro cerebro considera como bueno, nos recompensa. Es ese momento en que tu cerebro dice «ey, esto es bueno para ti, voy a darte una recompensa». La recompensa a esa acción que garantiza nuestra supervivencia es el placer.

Hacernos sentir placer es un mecanismo de nuestro cerebro para que queramos volver a repetir esa acción. El placer es, por tanto, una conducta consumatoria. Se da cuando ya hemos consumado la acción que previamente hemos deseado.

Para sobrevivir tenemos que comer, protegernos, descansar... Y para tener descendencia debemos detectar posibles parejas en el entorno. Es por esto que los estímulos que anticipan placer tienen un lugar preferente y muy importante en nuestra conducta. Aprender a obtener placer es un mecanismo muy poderoso en el que interviene activamente el sistema de recompensas.

Cuando comemos lo que más nos gusta, mantenemos relaciones sexuales o, simplemente, compartimos instantes felices en compañía de un ser querido. Este conjunto de estructuras es el responsable de que sintamos emociones positivas, que nos animan a repetir estas conductas y/o actividades en ocasiones sucesivas. Para estos casos se observaría un discreto repunte en la producción regional del neurotransmisor dopamina, aunque dentro del umbral fisiológico saludable.

Sin embargo, cuando observamos con detalle el funcionamiento del cerebro mientras se desarrolla una actividad adictiva se aprecia que en este complejo neuronal (formado por el núcleo accumbens, el área tegmental ventral y sus proyecciones específicas hacia la corteza prefrontal) se produce una descarga masiva de dopamina. Esta activación es análoga a la que se evidencia en los reforzadores naturales. Con una única salvedad: la cantidad segregada es entre dos y diez veces más elevada que la motivada por estos, así como mucho más inmediata y nítida en la experiencia.

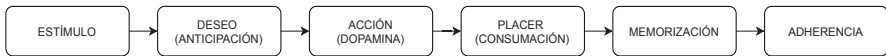
El resultado de tal proceso es que la persona se siente embriagada por una gran sensación de placer justo tras consumir esa acción. Hasta tal punto que supera a la de cualquier reforzador disponible en el ambiente natural, por eso resultan tan adictivas estas acciones.

La necesidad de desarrollar patrones que perpetúen estas conductas es fundamental para optimizar recursos y ser más eficientes. Esta es la razón por la que nuestro sistema hedónico refuerza la memorización de los contextos en que hemos localizado comida, protección, otros miembros de nuestra especie, parejas disponibles... De manera que podamos anticipar estas señales y ser más eficientes para alcanzar nuestro objetivo. Cuando repetimos estas conductas, que nos ayudan a sobrevivir y reproducirnos, se

genera lo que se llama adherencia. Esta, no es más que la fijación de esa conducta que nos ha producido placer.

La adherencia a una conducta es lo que llamamos hábito. Los hábitos son la interiorización y automatización de estas conductas, que nuestro sistema hedónico entiende como buenas.

Esto funciona así: recibimos una señal (estímulo), sentimos deseo, el cerebro nos da un chute de dopamina para que pasemos a la acción, pasamos a la acción y cuando consumamos la acción, sentimos placer.



En realidad, esto es mucho más complejo. Ahora nos basta con conocer cómo es el proceso y con saber que nos hacemos adictos a la dopamina. Nos volvemos adictos a una sustancia cortoplacista que fabrica nuestro propio cerebro a través de este complejo circuito. Esto lo podemos entender como una hiperactivación del sistema de recompensa.

Esta hiperactivación y la experiencia asociada de placer son un primer paso hacia la adicción, pero no el único. Este proceso requiere tiempo, y depende de la red de aprendizajes que el cerebro configura con los estímulos y las sensaciones asociadas. Así que existe un componente psicológico que contribuye forjar la dependencia, junto a los neurológicos y los químicos.

La dopamina tiene también un papel en la memoria y el aprendizaje. Esto sucede en colaboración con el glutamato. Ambos neurotransmisores contribuyen a trazar la relación funcional entre la conducta adictiva y sus sensaciones. La persona no solo va a sentir placer tras consumir la acción adictiva. Procederá a elaborar un mapa mental completo de qué sucede y qué siente. El plan le servirá para buscar de nuevo esa experiencia cuando quiera volver a tener esas sensaciones.

A estas alturas ya sabemos que no todo lo que nos produce placer es en realidad bueno para nosotros y la adherencia a veces se vuelve nuestra enemiga.

Evolutivamente, el sistema hedónico es muy antiguo y exitoso, garantizando nuestra supervivencia. Por eso, es un potente motivador de nuestra conducta y es implacable haciendo su trabajo. Frente a

este motivador tan poderoso y eficiente, muchas veces no es suficiente la regulación cognitiva y mental. Es decir, que por mucho que a veces sabemos que algo no es bueno para nosotros, no podemos evitar caer o acercarnos a ello y repetir. Es mucho más fuerte lo que nos empuja a ello que el razonamiento que podemos hacer para evitarlo. Es necesario conocer bien este proceso neurológico que forja la relación de causa-efecto, base de las adicciones, para poder revertirlo.

A pesar de no querer realizar determinadas conductas, estos sistemas son tan poderosos que pueden llegar a apropiarse de nuestra conducta. A medida que la persona repita la asociación, se irá fortaleciendo progresivamente la intensidad de la misma. Estos cambios cerebrales se traducen finalmente en la deformación del placer original, que pasaría a convertirse en una necesidad acuciante y aquí ya hay enganche o adicción.

La única manera de luchar contra esto es utilizar este mismo mecanismo a nuestro favor. Generando nuevos hábitos, que nos permitan erradicar esos hábitos dañinos. La adicción es una adherencia mal adaptativa que el sistema hedónico ha generado.

Generar nuevos hábitos es imprescindible para que cualquier proceso de cambio, de mejora y de aprendizaje tenga éxito.

## LA IMPREVISIBILIDAD DE LA RECOMPENSA

Los humanos, al igual que las palomas de la caja de Skinner o los ratones de Sapolsky, ansiamos la previsibilidad y luchamos por encontrar patrones. Incluso cuando no existen. La variabilidad es la némesis cognitiva del cerebro y nuestras mentes hacen de la deducción de la causa y el efecto una prioridad sobre otras funciones. Como el autocontrol y la moderación.

Las recompensas variables parecen mantener el cerebro ocupado. Eliminando sus defensas y proporcionando una oportunidad para plantar las semillas de nuevos hábitos.

Extrañamente, percibimos este estado de trance como algo divertido. Esto se debe a que nuestros cerebros están programados para buscar sin cesar la siguiente recompensa y las novedades. Nunca están satisfechos. La neurociencia reciente ha revelado que nuestro sistema de dopamina no trabaja para proporcionarnos recompensas por nuestros esfuerzos, sino para mantenernos en la búsqueda. Induciendo esa respuesta semiestresante, que llamamos deseo.

Aunque a veces nos duela, es este cableado mental el que nos mantiene vivos como especie. Somos la especie más implacablemente curiosa del planeta, y hemos encontrado más sentido a nuestro entorno que cualquier otro animal. Pero es este mismo impulso, el de buscar sin cesar, el que crea un comportamiento habitual de muchas nuevas tecnologías.

Las recompensas variables responden a tres necesidades humanas básicas:

1. Necesidad de recompensas sociales. Las buscamos para sentirnos parte del grupo. La necesidad de pertenencia es vital para los seres humanos y algunas especies de animales. La sensación de pertenencia nos aporta seguridad y la exclusión nos genera ansiedad y estrés. Evolutivamente hemos desarrollado esta necesidad porque garantizaba nuestra supervivencia. Hace miles de años ser expulsado del grupo era garantía de morir pronto. Somos seres sociales y gregarios. Necesitamos sentirnos aceptados, valorados e importantes. Las páginas y redes sociales donde los miembros pueden puntuar y dar “me gusta” se basan en esta necesidad.

2. Necesidad de recompensas de información o recompensas que reducen la incertidumbre. Nuestro cerebro tiene programada la necesidad de obtener objetos físicos e información. La incertidumbre produce ansiedad, eliminarla nos hace sentir bien. Mostrar parte del contenido y dejar que la persona busque el resto genera enganche: dejar noticias y fotografías a medio ver al final de la pantalla, la ropa sugerente que enseña un poco pero no todo, darte un aperitivo para probar un plato exquisito. Cuando dejamos entrever algo, el impulso es descubrir lo que se nos oculta. El deseo de conseguirlo se incrementa.

3. Necesidad de recompensas para el ego. Tenemos un instinto de completar tareas y resolver misterios. Hemos crecido con adivinanzas, rompecabezas, puzzles, juegos de montar estructuras, muñecos convertibles... En los videojuegos: subir de nivel, conseguir nuevas habilidades, etcétera.

Aunque las herramientas han cambiado, la motivación básica de cada una es la misma que hace doscientos mil años. Nos mueven los mismos estímulos que a nuestros ancestros más antiguos.

Piensa en lo siguiente. Con una máquina tragaperras, no siempre se gana (eso sería demasiado predecible y aburrido), pero se gana lo

suficiente como para mantener el interés. Además, a veces se gana a lo grande, pero con más frecuencia se gana poco. Lo que mantiene el nivel de interés. Esto te sonará también, humanos haciendo cola antes de que abra la administración de lotería.

En la publicidad, los vendedores refuerzan un comportamiento vinculándolo a la promesa de una recompensa (*efecto Pavlov* o *sesgo de proyección*). «Utiliza nuestro producto», dicen. «Y tendrás sexo». Es la esencia de muchos lanzamientos de productos, desde el jabón hasta las hamburguesas. El sexo es una motivación muy fuerte porque es uno de nuestros instintos básicos de supervivencia. No sólo por dejar descendencia, sino por los vínculos que genera entre las personas. Es por eso que las alusiones al sexo se usan tanto en marketing y ventas.

Sin embargo, en Internet los bucles de retroalimentación que ofrecen recompensas no son suficientes. Los usuarios están cada vez más inundados de distracciones, y las empresas se dan cuenta de que tienen que enganchar a los usuarios rápidamente si quieren seguir en el negocio. Hoy en día, las empresas utilizan algo más que bucles de retroalimentación. Están desplegando sistemas y estrategias muy pensadas, como el *modelo de enganche*.

Casi siempre se trata de lograr lo siguiente: crear hábitos, estimulando a los usuarios a actuar por sí mismos, sin necesidad de costosos estímulos externos como la publicidad. Las empresas más valiosas son aquellas que consiguen crear hábitos en sus consumidores.

Por supuesto, no todos los hábitos tienen un componente de recompensa variable, y no sería deseable que así fuera. Si, por ejemplo, tras una búsqueda, Google solamente proporcionará un resultado útil de vez en cuando, nos cambiaríamos inmediatamente de buscador.

Los hábitos, por tanto, son la base de esta «ciencia del enganche». La importancia de generarlos o eliminarlos marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso de aquello que te propongas.

## ENGANCHADOS AL ENTORNO DIGITAL

Como hemos visto, la dopamina es la sustancia que nos da el empuje que necesitamos justo en ese momento previo de incertidumbre cuando sentimos deseo. Y es la que nos mueve a realizar la acción cuando vemos la señal.

Esta señal y el enganche a la dopamina son explotados en el mundo digital, donde está floreciendo el sistema de recompensa variable. Sobre todo, en los videojuegos gratuitos. En ellos, los creadores los llenan de objetos de recompensa variable, como cajas y cofres que requieren que el usuario haga un micro pago para poder obtenerlos.

Las empresas buscan crearnos hábitos y fidelizarnos. Viendo el hábito como una acción que si no se realiza genera un pequeño picor interno. Muchos productos tecnológicos empiezan siendo algo bueno de probar, para acabar convirtiéndose en algo necesario de hacer (adicción efectiva).

Esto no ocurre sólo a nivel individual. Se ha implementado una cultura de la conectividad, en la vida personal y en la profesional. Todos conocemos casos de enfados y rupturas por no haber respondido a un mensaje de WhatsApp. Una empresa sin redes sociales pareciera que no existe. Alguien sin un perfil en Internet genera desconfianza. Por ejemplo, en el ámbito profesional hablaríamos de LinkedIn.

Hoy día si no estás en Internet parece que no existes.

Un estudio de 2012 de McKinsey reveló que el 60% del tiempo laboral se basa en las búsquedas por Internet y la comunicación electrónica (30% para el correo electrónico). Se invierte tanto tiempo en estar conectado que se pierde productividad. Sin embargo, está mal visto en muchas empresas no estar constantemente conectado. La dificultad de poder medir el impacto de estar conectado y de tener redes sociales hace que esta moda siga tan fuerte. Esta dificultad se suma al principio de menor resistencia: tendemos a hacer lo que más fácil nos resulte al momento. Además, responder rápidamente y acudir a muchas reuniones hace que nuestro trabajo sea visible y parezca que somos productivos.

Si queremos llegar a nuestro potencial intelectual no podremos hacerlo con la atención fragmentada. El mundo laboral cada vez cambia más deprisa. Por ello aprender, y de forma rápida, es una habilidad muy importante. Esto solo es posible cultivando el trabajo sin distracciones, entrenar esta destreza es necesario y hay que dedicarle muchas horas a hacer fuerte el «músculo mental». Además, cada vez tenemos un mercado laboral más global y competitivo. Así que para muchos trabajos sólo las ideas más buenas son útiles. Estas se consiguen teniendo una mente enfocada durante largos ratos. La

inspiración no viene sin aburrimiento ni un enfoque claro.

También hay que tener en cuenta el residuo de atención. El pensamiento sobre una tarea anterior a la que estamos haciendo en el momento. Estar cambiando de tareas constantemente hace que los residuos no nos dejen dar el 100%.

Ten en cuenta un aspecto importante, los sistemas de recompensa variable, de los que ya hemos hablado, se pueden mejorar e incluso conseguir que sean mucho más adictivos combinándolos con otras estrategias. Esto podemos enfocarlo de dos maneras:

- Aprender a usar estas técnicas – con principios, por favor – en tu día a día. Aplicarlo en tu negocio, tecnología, emprendimiento, investigación, propuesta de valor, análisis de posibles inversiones, interacciones sociales, etc.
- Aprender a no ser objeto o víctima de un mal uso de ellas hacia nosotros.

De la misma manera que existen formas de conseguir el enganche, existen formas de minimizarlo haciendo uso de estrategias como la inversión de hábitos. O los ayunos de dopamina. Nosotros ahora vamos a hablar de cómo generarlos, para darles un uso ético en tu vida profesional y personal. Científicamente esto tiene una connotación positiva, desde el punto de vista psicológico puede tenerla negativa.

Es difícil precisar dónde está, y probablemente dependa mucho de cada caso individual, pero existe esa delgada línea roja que convierte el engagement en adicción. Esperamos que tras leer este capítulo puedas diferenciar la una de la otra en tu día a día.

## EL ARSENAL DE TÉCNICAS PARA ENGANCHAR

La **suerte del principiante**. Es uno de los efectos más poderosos para el enganche. En los casinos es tener una buena racha nada más empezar. Ocurre lo mismo en muchas páginas de contactos. Cuando el usuario se hace un perfil y le aparecen rápidamente perfiles seductores y después supuestas ofertas irresistibles de pago.

Los **estímulos supernormales**. Son algo estudiado en biología y en psicología. Es un tipo concreto de estímulos que exagera las cualidades de otros. Provocando así que el organismo que lo percibe emita una respuesta mucho más fuerte que ante esos estímulos normales. La comida basura, genera un gran apetito por su apariencia y su sabor. Aunque en realidad son terribles a nivel nutricional. Se intensifican los sabores para que sea comida con mucha palatabilidad y sea difícil resistirse a ella. Imágenes femeninas donde los atributos y las curvas están claramente exagerados. Los implantes mamarios y de labios son un estímulo supernormal. Clichés hasta el extremo, exagerando rasgos. Por ejemplo, de corte romántico. Buscando una respuesta emocional. Filtros en las fotos mostrando rostros perfectos.

Son algunos de los estímulos supernormales de nuestro mundo moderno. Exageran los rasgos que son naturalmente atractivos para nosotros. Como resultado, nuestros instintos enloquecen. Conduciéndonos a hábitos de consumo excesivo en redes sociales, pornografía, comida basura y otros muchos.

La **ilusión de control**. Es un sesgo cognitivo. También lo verás en las técnicas de manipulación del capítulo siguiente. Se basa en la necesidad de sentir que tenemos el control sobre nuestras decisiones o nuestro entorno, inherente al ser humano.

Muchas supersticiones parten de ahí. Hay personas creen que si no eligen ellos mismos los números de la lotería no les tocará. De hecho, mi abuelo creía que comprar la lotería en el Corte Inglés trae mala suerte ya que nunca le han devuelto ni el reintegro.

En una habitación del pánico (aumento gradual del sonido) instalaron un botón para pedir que parase el sonido. Esto hacía que los pacientes aguantaran más volumen. Realmente el botón era falso.

De igual forma algunos semáforos y ascensores tienen falsos botones. Dar falso control genera enganche.

En las relaciones personales y en técnicas de captación y ventas se usa mucho el «sólo será un minuto» (le das el falso control de su tiempo). Encuestas que te dicen que tardas dos minutos y no es verdad. Un cartel en la autovía que dice que tal lugar (un centro comercial, un hipermercado) está a cinco minutos. En realidad sólo llegarías en cinco minutos si existiera el teletransporte.

O la famosa frase «eres libre, tú eliges», pero te ofrecen opciones acotadas que te impiden elegir lo que realmente quieres. Es decir, tú eres libre de elegir entre lo que yo decido que puedes elegir. O, simplemente, por el hecho de decirte que eres libre de elegir bajas la resistencia y ya te han enganchado.

La **acumulación de tentaciones** o también llamado «principio de Premack». Tratar de inducir la conducta que quieres generar de forma combinada con una actividad placentera que ya le guste hacer al usuario.

Ejemplo conocido por todos. Asociar ver la película en el cine con consumir palomitas. Se trata de una asociación a un hábito ya establecido. Los hábitos son muy poderosos, una vez bien adquiridos los tendremos toda la vida en la mente. Por eso el producto que consigue relacionarse con un hábito profundo obtendrá ese mismo enganche.

Otro ejemplo, el desayuno con cereales. De los más recientes, mucha gente ya relaciona despertarse con mirar el móvil.

El **anclaje**. Un ancla es un estímulo que cambia nuestro estado de forma instantánea. De hecho, lo que sucede es que evoca un recuerdo con tanta fuerza que prácticamente nos transporta a ese momento. En publicidad y marketing lo conocen muy bien y es un recurso muy habitual. Asocia emociones a un producto o servicio. Mi banco a las tarjetas de crédito las llama «disfrutar de la vida», y los préstamos ahora se llaman “haz tus sueños realidad”. El recurso a las emociones es constante por todas partes. El anclaje automatiza una secuencia que funciona siempre. Los recuerdos funcionan así, impregnan nuestro estado de ánimo de este momento con el estado de ánimo presente en el evento recordado.

«Cuando recuerdas algo, revives el estado emocional del recuerdo»

La **alta frecuencia de acción**, así como múltiples notificaciones multisensoriales. Un hábito se vuelve firme cuando más veces lo repites. Hay productos que se pueden usar varias veces al día. Ese es el objetivo. Crear incentivos para que se abra la app varias veces. Notificaciones con sonido, led que parpadea, e-mails... Hacen que mires el móvil para saber qué te ha llegado. Incluso se puede generar

una necesidad que no existe: no te pierdas lo último, mantente siempre informado... Mucha gente abre sus redes sociales cada hora durante todo el día.

Las **pérdidas disfrazadas de ganancias**. Las recompensas variables (tanto en cantidad como en frecuencia) aumentan la posibilidad de entregar recompensas, sin corregir las pérdidas netas menos obvias. Esto es, se genera cierta confusión mental acerca de la propia contabilidad de tiempo y dinero invertido. Como resultado, es posible que, durante un juego de azar, se pueda transmitir una estimación inflada de la recompensa a largo plazo. Problemas con la estadística de los números grandes y no entender la media matemática de esperanza negativa en esa «conducta» o «juego». De este tipo de estrategias se valen muchos juegos de suma negativa como el *blackjack* o la ruleta.

El **encadenar productos**. Es el «Principio de Diderot». Cuando acabas de leer una noticia de un periódico online abajo aparece una nueva debajo, rápidamente te ofrecen automáticamente más contenido. Netflix, de forma automática, si no realizas ninguna acción en su contra iniciaría el siguiente capítulo de la serie.

Denis Diderot fue un reconocido intelectual que escribió un ensayo llamado «*Lamentos por separarse de mi vieja bata*». En él describe cómo un obsequio le llevó a sentirse miserable. La lógica fue que la elegancia de su nueva bata opacó las demás posesiones, que le parecieron de mal gusto y se sintió insatisfecho, al grado de empezar a renovar su casa endeudándose.

Empresas como Apple generan ecosistemas alrededor de este principio. Al comprarte un iPhone, es habitual que surja la necesidad, casi natural, de comprarte sus cascos, el reloj inteligente, el iPad, etcétera. Quizás todo sea por beneficiarte del ecosistema, o por qué tus antiguos dispositivos tecnológicos ahora parecen anticuados y poco glamurosos.

La **fricción reducida**. Cada vez las páginas y apps son más fáciles de usar. Las páginas para iniciar sesión están más limpias y con los botones bien visibles y atrayentes. Las apps que no depuran y facilitan el uso a los usuarios están destinadas a morir ya que el 25% de ellas son utilizadas una sola vez.

La importancia de **contar historias emotivas**. Como hemos visto en el capítulo anterior somos homo stories. Nuestra mente no funciona con estadísticas. Nos atrapan las historias y sus detalles. Sentimos empatía por una persona y no por 1 millón si solo lo vemos como un número.

La **utilidad en la transacción** y la recompensa del ego. Conseguir que se convierta en algo de lo que la gente pueda presumir (ego). Tanto por estatus como quizás por poder contarlo (utilidad de transacción), que hace sentir importante a la persona.

El **vender miedo**. El miedo engancha, te hace estar todo el día mirando el periódico y redes por si ocurre algo. Te hace no apagar el teléfono por la noche por si ocurre algo.

El **cansancio mental**. Nuestra capacidad de concentración y fortaleza mental a la hora de tomar decisiones varía a lo largo del día. Hacer reuniones a primera hora hace que sea más probable que te escuchen y se implementen las medidas que pides (cuando se está cansado se tiende a ir sobre seguro y rechazar cambios). De igual forma, a última hora del día se es más propenso a engancharse y caer en redes sociales, TV, prensa rosa... La publicidad usa mucho esta variable a la hora de decidir las franjas horarias para los anuncios. Es más probable que leas las noticias en prensa por la mañana que por la noche antes de dormir, por ejemplo.

El **efecto por defecto** (*pequeños empujoncitos*). Cuando tenemos que tomar una decisión es mucho más probable que nos quedemos con aquella que está marcada o seleccionada por defecto. Pensar en qué elección tomar supone un gasto de energía que tendemos a evitar, por lo que es mucho más probable que nos decantemos por aquella elección en la que no tenemos que hacer nada. Es decir, en la que ya viene marcada por defecto. Igualmente, tenemos tendencia a no cambiar lo que ya está establecido. Por eso muchas empresas ponen la renovación de suscripción automática y tienes que quitarla manualmente. De igual forma, muchas *apps* pagan para que en los teléfonos nuevos estén ya instaladas. Cuando regalan un producto nuevo con la compra de otro ya bien establecido se usa este efecto. También muchos clientes compran, por puro hábito, solamente el producto conocido.

El **enganche a la seguridad**. Hablar con confianza. La seguridad atrae mucho. Esto enlaza con el *sesgo de autoridad*, en el que nuestra percepción ante la opinión de un experto es casi de confianza ciega. Ese halo que tiene, merecido o no, impregna todo lo que hace o dice. Muchas veces alguien que sabe mucho de una materia habla con seguridad de otra y todo el mundo lo da por válido, aunque esté diciendo un disparate.

El **hacer visible el hábito**. Muchas *apps* tienen un calendario que te marca los días que la has utilizado, los podcasts que has escuchado, etc. Algunas, incluso, te avisan si llevas varios días seguidos y te recompensan por ello. Otras utilizan un ranking entre usuarios y fomentan que te conectes con amigos para que la competitividad te enganche.

El **FOMO** (*Fear Of Missing Out*). En español es miedo a perderse algo, sea algo muy atractivo o algo nuevo. Esto es muy evidente en redes y en *apps* de contactos, donde el usuario siente constantemente que se está perdiendo algo. Que hay algo mejor o nuevo. Ese miedo genera una ansiedad que lleva a la persona a estar mirando constantemente si hay novedades.

La **novedad**. Muchas veces sólo son cambios en colores, formato o en el etiquetado de un mismo producto. Incluso inventando una palabra nueva para algo que ya existe, ¿te suena el *metaverso*? Los seres humanos somos curiosos y, por tanto, muy sensibles a las novedades.

La **inversión**. Conseguir que los usuarios inviertan en forma de tiempo o dinero en la app. En forma de almacenar imágenes, de tener ya una gran lista de contactos o, incluso, de haberse ganado una reputación. El ser humano siente aversión a las pérdidas, por lo que te enganchas para no perder los contenidos, los puntos... Lo que sea que ya llevas conseguido.

La **repetición**. Ya hemos visto que cuantas más veces repites un hábito, más enganche genera. ¿Sabes por qué el tabaco es tan adictivo? Lo lógico es pensar que por la nicotina. Pero no. Existen chicles de nicotina y parches. No generan la misma adicción. La razón es la

repetición. Pensamos en un cigarrillo como una unidad y no es así, cada cigarrillo se fuma con una media de 12 caladas. Para nuestro cerebro no estamos fumando un cigarrillo sino 12, pues repetimos 12 veces la misma acción-estímulo (¡todo el circuito del sistema de recompensas completo!) en muy poco espacio de tiempo, unos 5 minutos. Con ninguna otra droga se repite tanto. Una persona que fuma un paquete de tabaco al día da de media 240 caladas. Para su cerebro son 240 estímulos, algo mucho más adictivo que la propia nicotina.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Desde el siglo XX se estudia el proceso cerebral que activa el circuito de placer y los sistemas de recompensa.
- Tiene muchas aplicaciones e implicaciones. Sobre todo en marketing, ventas y publicidad. También podemos aplicarlo en nuestro día a día.
- Es fundamental distinguir si hay ética o no en su aplicación y uso.
- Tenemos dos sistemas que son los grandes motores de motivación de la conducta: el sistema hedónico y el sistema de estrés. Son antagónicos, por lo que si se activa uno se desactiva el otro.
- El sistema hedónico se articula a partir del deseo y el placer. Es un mecanismo evolutivo muy antiguo que compartimos con otras especies animales. Nos permite encontrar alimento, refugio, descanso, a otros miembros de nuestra especie, reproducirnos...
- La dopamina es un neurotransmisor esencial en el sistema de recompensas. Cantidades altas de dopamina generan adicción.
- El cerebro refuerza la memorización de estas conductas para fijarlas usando la dopamina y el glutamato, que es otro neurotransmisor.
- Conocer el funcionamiento de tu cerebro y los sistemas de recompensa te permite generar los hábitos que decidas y elijas. Te ayuda a alcanzar tus propias metas, y evitar engancharte o que te enganchen a algo contra tu voluntad.



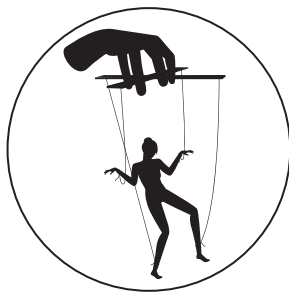


## CAPÍTULO

# 5 LA MANIPULACIÓN

*El que engaña con arte halla siempre gentes que se dejan engañar.*

*Nicolás Maquiavelo*



Todos manipulamos, desde que nacemos. A lo largo de nuestra vida lo hacemos incontables veces, muchas de ellas sin ni siquiera darnos cuenta. Desde el bebé que llora, la manipulación forma parte de nuestras vidas. La aprendemos de manera intuitiva. Todos somos manipulados a lo largo de nuestra vida incontables veces, la mayoría de ellas sin darnos cuenta. Además, muchas de ellas sin que quien nos manipula tampoco se dé cuenta incluso.

Es un hecho que puede resultar algo molesto y, sin embargo, es completamente real. Atribuimos a la manipulación connotaciones negativas y si alguien te dice que eres un manipulador seguramente te sientas tremendamente ofendido. El hecho de decirle a alguien que manipula se convierte, indudablemente, en una acusación severa. O en algo equivalente a un insulto.

Si es algo que hacemos de manera natural, ¿por qué nos molesta? ¿Por qué nos esforzamos en negarlo cuando nos dicen que lo somos? ¿Qué hace que manipular sea algo con connotaciones tan negativas?

Tenemos cuatro acepciones para el verbo manipular y en todas, manipular es alterar el estado natural de algo para convertirlo en otra cosa. Podemos manipular productos, ideas... y, como no, manipular a las personas. La verdadera maldad que atribuimos al hecho de manipular no es la de cambiar el estado original de lo que estamos manipulando, sino la intencionalidad con la que lo hacemos.

Es importante diferenciar entre persuasión, influencia y manipulación. A veces pueden solaparse, pese a ser acciones distintas. El problema cuando hablamos de manipulación es que la finalidad de ésta suele ser conducir a una persona a hacer algo que realmente no quiere. Y, sobre todo, que se hace en beneficio de quien manipula y de sus intereses.

## QUÉ ES Y QUÉ NO ES MANIPULAR

**Manipular** es, de acuerdo con la acepción de la RAE que mejor aplica en este caso, «intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares». Aunque también existe mucha confusión en su uso, la clave aquí es la distorsión de la verdad y la justicia. Es conducir a una persona a hacer algo que realmente no quiere hacer. Es la falta de ética en el proceso de cambio o transformación. Todo ello orquestado para beneficiar los intereses personales del manipulador. Existiendo también la automanipulación, en la que manipulador y manipulado coinciden en la misma persona.

Un tipo de automanipulación consiste en la llamada *manipulación recíproca*, en la que dos o más personas tienen una conversación con un mínimo de alineamiento. Se van manipulando entre ellos (con o sin intención) y a cada interacción refuerzas sus convicciones acerca de un tema. En una escalada casi sin fin de autoconfirmaciones, emergiendo lo que se conoce como *pensamiento de grupo*. En casos extremos, al surgimiento de dogmas sectarios.

Curiosamente, con frecuencia mezclamos persuadir, influir, disuadir, inducir o embaucar cuando queremos decir manipular. Vamos a tratar de distinguir estos conceptos para referirnos a ellos con propiedad, de más cercanos a la manipulación a más lejanos.

**Persuadir** podríamos definirlo como la forma básica de interacción social. Es la manera en que construimos el consenso y un propósito común. Se basa en aspectos emocionales. Ya no se trata de demostrar científicamente una serie de hechos, sino de intercambiar sensaciones con el interlocutor. De tal forma que acabe sintiendo una emoción positiva respecto a tu propuesta, y que esa le motive a tomar la decisión que quieres que tome.

**Disuadir** es lo opuesto a persuadir, es convencer a alguien para que no haga algo. Por ejemplo, cuando vemos un control de la guardia civil de tráfico y levantamos el pie del acelerador. En este caso podemos valernos de contraejemplos que invaliden cierta creencia.

MANIPULACIÓN	PERSUASIÓN
Impone sus sentimientos y creencias.	Respeto los sentimientos y creencias de la otra persona.
Obliga a la otra parte a realizar sus deseos.	Motiva la realización de los deseos o necesidades de la otra persona.
Resulta en situaciones <i>ganar-perder o perder-perder</i> .	Busca como resultado una situación de ganar-ganar.
Se vale de cualquier medio.	Proporciona información necesaria para que la otra parte tome la decisión que mejor se adapte a sus intereses.
Plantea lo que más le conviene a sí mismo.	Plantea tanto lo que tiene para perder, como lo que tiene que ganar su contraparte.
Realiza chantajes y desafíos.	Logra establecer una comunicación con la mente y con el corazón de la contraparte.
El tiempo es su enemigo, acaban saliendo a la luz sus verdaderos motivos.	Sus resultados son más efectivos y de mayor permanencia, pues se logra la convicción.

Persuadir e **influir** tampoco son lo mismo. La influencia, a diferencia de la persuasión, no siempre es deliberada ni requiere de una comunicación verbal por parte de la persona influyente.

Se puede influir en los demás sirviendo como modelo de conducta. Sin tener intención de hacerlo, y sin que medie comunicación intencionada entre las partes. Hay personas que marcan tendencia en moda y otros aspectos, personas famosas que recomiendan productos y condicionan hábitos de consumo. Hoy día existen los *influencers* en el entorno digital, son personas que ejercen cierto grado de influencia en los demás por motivos a veces difíciles de precisar. Si lo piensas en frío, no es muy diferente de lo que tradicionalmente se ha conocido como personaje público o, simplemente, famoso.

El poder que ostenta un jefe puede ser condición suficiente para influir en cualquier interacción que otro trabajador tenga con él, incluso antes de decir palabra. O la presencia de alguien experto en una materia puede influir en la percepción que se tenga de algo en concreto.

Hay distintas formas de manipulación y muchas estrategias para llevarla a cabo. Se puede manipular a personas concretas, a una masa de personas, a la opinión pública o podemos incluso automanipularnos.

Aspectos clave en el proceso de manipulación son la falta de ética, la distorsión de la verdad y la finalidad. La intencionalidad de la que te hablábamos antes. Quién se beneficia con el proceso y el objetivo que se pretende alcanzar son claves también para saber si hay manipulación. Cuando tengas dudas pregúntate si el proceso es honesto, si es natural y si todos los implicados ganan. Obtendrás importantes respuestas.

Como frecuentemente no es tan sencillo reconocer si hay manipulación, hemos seleccionado algunos conceptos para ayudarte a distinguir algunos tipos de manipuladores. También motivos por los que se manipula y las técnicas de manipulación más relevantes.

## POR QUÉ MANIPULAMOS

Somos una sociedad que, en general, cae con mucha frecuencia en la gratificación instantánea. Estamos muy pendientes de lo que obtenemos, de lo que consumimos, de lo que incorporamos y, sobre todo, de lo que creemos que son nuestras necesidades. Esto hace que ciertos mecanismos de nuestro cerebro, de los que te hemos hablado y seguiremos haciéndolo, se vean alimentados y potenciados, muchas veces, en nuestra contra.

El ser humano nace mucho más vulnerable que otras especies. Necesita cuidados, ser alimentado, abrazado, protegido, transportado, lavado, etc. Un bebé humano debe aprender de manera intuitiva y rápida a interactuar con su entorno y poder satisfacer todas estas necesidades y sobrevivir. Los bebés desde que nacen lloran. Es un mecanismo natural con el que nacemos. A partir de la interacción con el entorno el bebé va usando el llanto y aprendiendo otro tipo de reacciones, como forma de conseguir satisfacer sus necesidades.

Algo tan tierno y frágil como un bebé, con esa capacidad de manipular nuestras emociones y conseguir que dejemos lo que sea para atenderle. ¿Esto es malo? No. ¿Por qué? Por algo que ya hemos mencionado antes, porque no hay intencionalidad. Ese egoísmo natural del bebé es pura necesidad de supervivencia. Un bebé no puede tener en cuenta las necesidades de nadie más, carece de

capacidad para ello y su supervivencia está en juego.

Sin embargo, hay conductas que se nos van fijando y cuando tenemos capacidad de tener en cuenta las necesidades de los demás, a veces, seguimos sin hacerlo. Y es aquí donde sí caemos en una manipulación negativa, en una manipulación centrada y enfocada en nuestro propio interés. En detrimento del interés del otro o de su bienestar.

Aprendemos a manipular para sobrevivir, continuamos manipulando para satisfacer nuestras necesidades. La mayoría de las veces ni somos conscientes de ello.

A nivel individual, manipulamos movidos por muchas necesidades y razones que a veces no son claramente visibles. Bien para cubrir necesidades, reales o no, que pueden ser fisiológicas, emocionales o psicológicas. Para cubrir carencias. Por miedos de distinto tipo: al rechazo o a decepcionar a los demás. O buscando reconocimiento social y sensación de pertenencia. Otras veces por ignorancia. Otras por inseguridad o por sensación de poder y control. Incluso, porque deseamos obtener ganancias materiales o sentir el mero placer de conseguir que otros hagan lo que queremos.

Y somos manipulados también por razones y necesidades que no siempre identificamos bien. Generalmente porque quien nos manipula sabe bien lo que está haciendo:

- A veces las técnicas son tan sofisticadas que no las percibimos. Esto es frecuente en publicidad, en política, en la distribución en los centros comerciales, en las redes sociales, en las páginas web, en las tiendas online, etc.
- Debido a creencias que el manipulador ha descubierto: «si alguien me quiere, tiene que satisfacerme siempre», «un amigo tiene que ayudarme siempre». Esto sucede con frecuencia en las relaciones personales y familiares.
- Menor fuerza o habilidad que el manipulador, o cualquier situación de vulnerabilidad.

## ¿ESTAMOS SIENDO MANIPULADOS?

Precisamente porque casi siempre es difícil identificar si estamos siendo manipulados, es importante también prestar atención a cómo nos sentimos:

1. *Trastornos físicos*: dolor de estómago, insomnio, dolor de cabeza, etc.
2. *Trastornos emocionales*: mal humor, depresión, tristeza, etc.
3. Tener la *sensación* de que *estamos invirtiendo* en la relación más que la otra persona, sin saber cómo evitarlo.
4. La *dificultad de decir que no* a algunas personas en concreto.
5. El *pensamiento ingenuo* e inocente de negar que otra persona pudiera estar manipulándonos.
6. Contestar la pregunta: *¿realmente estoy haciendo esto porque quiero hacerlo?*

Seguro que alguna vez has experimentado la sensación de agotamiento tras mantener una conversación con alguien. De que digas lo que digas parece que has dicho otra cosa. O la sensación de no poder respirar, que parece que tienes una presión en el pecho. La de querer irte sin saber bien por qué te quieres ir. Son situaciones puntuales donde es fácil identificar que alguien te está intentando manipular.

Es más complicado cuando se prolonga en el tiempo y la manipulación es sutil e invisible. Ahí es donde surgen los problemas físicos, en los que tu cuerpo te alerta de que algo no va bien enviando varias señales. De hecho, hay estrategias de manipulación lo suficientemente frías y calculadas como para tener una planificación temporal. Esto se suele dar más en cuestiones políticas y económicas, aunque existen sociópatas que encuentran verdadero placer y satisfacción en dedicarse a hacer esto<sup>1</sup>. Por eso es muy importante saber distinguir las técnicas y estrategias que utilizan.

Esto puede llevarte a pensar en la manipulación como algo grande, orquestado, muy preparado y que queda lejos de ti. No es así. Puede pasarte que sea tu compañero de trabajo, o tu jefa. Un vecino, alguien de tu familia, de algún círculo cercano, tu pareja... Es duro, pero real. Muchas veces no podemos identificarlas porque su comportamiento es confuso. Por momentos se muestran manipuladores, pero en otros son amables y comprensivos. Así que reconocer las señales de tu cuerpo y saber identificar lo que está pasando te será de gran ayuda.

---

<sup>1</sup> Si tienes curiosidad, cuando dejes de leer, haz una búsqueda en Internet sobre «amor zero». Te sorprenderá.

## TIPOS DE MANIPULADORES

Para poder identificar cuándo poner en práctica según qué estrategia o técnica, antes que nada, es importante que conozcas los tipos de manipuladores para poder descifrar sus técnicas.

El **culto**. Es presuntuoso y arrogante. Busca monopolizar las conversaciones y demostrar todos sus conocimientos, aunque muchas veces no los tenga realmente. Intenta escalar a través de la demostración de inteligencia y de tener conocimientos superiores, incluso a costa de hacer sentir estúpidos al resto.

El **dictador**. Es el más fácil de detectar. Autoritario de una forma desagradable y agresiva. Genera miedo en su entorno de forma intencionada. A veces, también utiliza la adulación. Evitará por todos los medios mostrar afecto o algún tipo de sentimiento, tratando al resto como máquinas. Puede llegar a utilizar técnicas como maltratar y ridiculizar.

El **simpático**. Suele ser el más frecuente y peligroso. Genera en los primeros contactos proximidad y confianza, a través de la simpatía y la muestra de interés por los demás. Acostumbra a hablar con elocuencia y seguridad. Con el tiempo se descubre su verdadera personalidad y su humor cambiante. Los cuales intenta ocultar, junto a sus defectos. Acaba generando que el manipulado esté incómodo expresando cualquier opinión o necesidad diferente.

La **víctima**. El manipulador asume el papel de víctima y te adjudica el rol del verdugo. Para estas personas los demás siempre tienen la culpa, ellos son pobres víctimas por ser demasiado buenos. Con este discurso despiertan la culpa en el otro. El dependiente se coloca una máscara de persona débil que necesita ayuda y depende de los demás. Sin embargo, detrás de esa apariencia de cordero realmente se esconde un lobo que manipula los sentimientos, haciéndote sentir responsable. Como si su felicidad dependiera completamente de ti y de cómo te comportes con él.

El **agresivo** usa la agresión activa. Se encarga de demostrarte que es el más fuerte, de tal forma que tu personalidad se diluye pues

consigue que acabes cediendo para evitar las peleas. A veces basta con que esa persona haga gestos de enfado, alce la voz o mire de una manera amenazante y la parte manipulada cede para evitar el conflicto. No llega a ser necesario ejercer la violencia de manera explícita.

El **interpretador** es maquiavélico y pasivo-agresivo. Al principio parece estar de tu parte, pero utilizará continuamente tus palabras contra ti. Es experto en manipular la información y ponerla a su favor. Suele encontrar y atribuir intenciones ocultas en los mensajes y actos. Así genera un sentimiento de culpa por algo que nunca has dicho o hecho.

El **sarcástico** es agresivo de forma indirecta. Con comentarios sarcásticos, críticas veladas y humillaciones. De esta forma demuestra su superioridad, te denigra y logra manipularte a su antojo.

El **proyector** es orgulloso, sólo él es perfecto y los demás son ignorantes o llenos de defectos. Cada vez que tiene oportunidad te hace notar que te has equivocado o que no has cumplido con sus estándares de calidad, generando así una gran inseguridad y falta de confianza. Al mismo tiempo que él o ella alimenta su ego.

## CÓMO DETECTAR A UN MANIPULADOR

Los manipuladores son personas que han ido perfeccionando sus tácticas de engaños a lo largo de los años y por ello han logrado convertirse en personas muy camaleónicas, que suelen adaptarse rápidamente a las situaciones.

Un manipulador suele ser como un lobo con piel de cordero. Utiliza estrategias con las que consiguen poner a los demás a su disposición. Son grandes oradores, les dan la vuelta a las cosas a su conveniencia y embaucan a través de la distorsión cognitiva y la explotación emocional. Tienen intención de tomar el control siempre y obtener algunos beneficios o privilegios a expensas de su víctima.

El manipulador crea a propósito un desequilibrio de poder, que le permite inclinar la balanza a su favor y explotar a la otra persona. Y lo hace sin que sea evidente para su víctima. Utiliza la mentira de

forma inteligente e, incluso, puede negar cosas que ha dicho, confundiéndonos.

Las personas manipuladoras no suelen tener muchos escrúpulos, una vez que detectan tu punto débil lo usarán para manipularte. Normalmente, envuelven poco a poco a las personas en su red. De hecho, una de sus principales habilidades, al igual que en el caso de los estafadores y demás tipos de depredadores sociales, es saber seleccionar a las presas que son más susceptibles de doblegarse.

Los manipuladores con frecuencia son personas inseguras y con baja autoestima. Tienen un *complejo de inferioridad*, disfrazado de *complejo de superioridad* como consecuencia de buscar esconder a los demás su sensación de inferioridad percibida. La inseguridad del manipulador hace que emplee técnicas para resolver sus problemas basadas en la agresividad activa o pasiva. Suelen ser egoístas y tener un evidente déficit de habilidades sociales, sobre todo un déficit de asertividad y empatía.

Nunca tendrán suficiente: el manipulador siempre pide y exprime sin límite. Utiliza a los demás para lograr sus fines cada vez que puede, a menos que la persona ponga fin a esa explotación.

Hay muchas formas de manipular a los demás, puede ser mediante una estrategia agresiva, bien sea activa o pasiva, o también de una forma más sutil. La manipulación más dañina es aquella que se hace sin que se note, cuando se consigue motivar a la otra persona para que se comporte por pura iniciativa propia de la forma que al manipulador le interesa. Algunos rasgos que pueden ser indicios claros son:

- **Agresividad pasiva.** Utilizan el chantaje emocional para hacerte sentir mal.
- **Victimismo.** Pueden asumir un papel de víctima, y sus comportamientos van encaminados a generar culpa en la otra parte.
- **Señalan** a los demás como responsables de su infelicidad futura.
- Resaltan lo mucho que se **sacrifican** por el otro.
- **Ignoran de manera consciente.** Los seres humanos somos muy sensibles al rechazo y una expresión directa de rechazo nos afecta enormemente.
- La **crítica destructiva.** Con base real o sin ella, la usan para hacer sentir mal a la persona a la que quieren manipular. Pone

en duda las cualidades, la competencia, la personalidad de la persona. Desvaloriza y juzga, aumentando la dependencia del «manipulador líder».

- **Aislamiento.** El manipulador procura aislar a su víctima.
- **Luz de gas** (*gaslighting*). La víctima es manipulada para que llegue a dudar de su propia percepción, palabras, juicio o memoria. Esto hace que la persona se sienta confundida si no tiene grabadas, o por escrito, las conversaciones.
- **Juegos de poder físico-sutil:** dominar a través de la altura, colocarse demasiado cerca invadiendo el espacio personal, arrastrar a alguien tomándole por el codo o la mano o caminar delante de un compañero de forma más rápida.

Si te parece muy agresivo, te voy a poner un ejemplo de juego de poder físico-sutil que todos, absolutamente todos, hemos vivido de pequeños. Para cerrar este apartado con una sonrisa: tu madre con las manos en jarra en la cintura riñéndote muy enfadada.

¿A que te pasó más de una vez? Momento «¿pero esto qué es?» y te sentiste muy pequeño y tu madre parecía enorme. Pues esa madre con las manos en jarra en la cintura y cara de enfado está usando este gesto de manera inconsciente para aumentar su tamaño a la vista del niño o la niña, e imponer más autoridad.

Y ese niño o niña pequeño que te arrastra de la mano a enseñarte lo que le han traído los Reyes Magos o Papá Noel. No es para preguntar si te interesa o no.

Volvemos al principio de todo, donde te decíamos que todos manipulamos desde bebés y que la diferencia está en la intencionalidad que ponemos en aquello que hacemos. Tu madre sólo quería enseñarte que eso estaba mal o era peligroso y el niño o la niña sólo quería enseñarte sus juguetes nuevos.

*Técnicas de manipulación para gente bien*<sup>2</sup> quiere decir justo eso, que a veces hay técnicas que necesitamos usar y que no son malas si sabemos usarlas para hacer el bien. Con ética, principios y con una finalidad que es buena. Sólo conociéndolas podrás hacer buen uso de ellas, evitar manipular con otros fines y evitar que te manipulen a ti.

Si sospechas que estás siendo víctima de manipulación, o simplemente tienes dudas, hazte estas preguntas:

---

2 ¿Has escuchado nuestro episodio así titulado en Píldoras del Conocimiento?

- ¿Me siento culpable o inferior?
- ¿Me he dejado a un lado a mí mismo en esta relación o situación?
- ¿Me siento tratado con respeto?
- ¿Siento que se tienen en cuenta mis necesidades e intereses?
- ¿Las expectativas y demandas de esta persona son razonables?
- ¿Se trata de una relación equilibrada en la que los dos dan y reciben, o en la que sólo uno da y el otro no entrega nada o muy poco a cambio?
- ¿Me siento bien conmigo mismo en esta relación o situación?
- ¿Me siento yo mismo en esta situación o estoy incómodo, pretendiendo solo hacer lo que se espera de mí?

Ahora que sabes cómo te sientes, te dará pistas para saber si estás sufriendo manipulación.

El primer paso para hacerle frente a un manipulador es ser consciente de que tus derechos están siendo violados y reequilibrar la balanza. Defender tus derechos de manera firme, pero sin hacer daño a los demás.

## TÉCNICAS DE MANIPULACIÓN

Las técnicas de manipulación se aplican diariamente en varios ámbitos y vamos a ver de qué modo:

- Publicidad y ventas
- Manipulación de masas, opinión pública, medios de información
- Habilidades sociales

## Manipulación en venta

El **efecto contraste**. Afecta a la manera en la que vemos la diferencia entre dos cosas que se nos presentan una después de la otra. Este sesgo se aplica en una técnica de venta muy potente: cuando un cliente quiere comprar varios artículos, el comercial ofrecerá primero el artículo más caro (anclaje).

Supongamos un hombre que va a una tienda a comprar una camisa y un traje. Si se ha gastado mucho en el traje, la lógica podría decirnos que va a intentar ahorrar en la camisa. Sin embargo, ocurre

lo contrario. Al haber pagado mucho por el traje antes, percibirá el precio de la camisa como más barato. Por lo que estará dispuesto a gastarse en la camisa más cantidad que si no hubiera comprado el traje antes.

Los **embudos de ventas**. Se dan tanto en tiendas online como en el entorno físico. Las grandes marcas lo tienen analizado y dedican a ello enormes presupuestos. Recuerdo una época en que frecuentaba un lugar situado enfrente de una franquicia de un gigante de la comida rápida y, de repente, el primer día, me llegó un olor riquísimo. A primera hora de la mañana, emitían un olor intenso a croissants recién hechos que invadía toda la calle. Tardé poco en constatar que el proceso se repetía cada mañana a la misma hora y cada tarde a la hora de la merienda.

El proceso consiste en convertir a potenciales interesados en clientes, y en última instancia a evangelizadores de tu marca.

En estos embudos, cuando el entorno es digital, la escritura persuasiva es un pilar importante que te va guiando sin que te des cuenta. Se emplean distintas técnicas, como repetir un número determinado por todos lados: dura dos meses, empieza en dos días, sólo perteneces al dos por ciento de los elegidos... El cerebro busca pistas. Estas estrategias funcionan especialmente bien con personas con poco nivel cultural.

La **trampa abstrusa**. Es un sesgo que padecemos frecuentemente los seres humanos. Su lógica es muy sencilla. Nos negamos a interrumpir un curso de acción en el que hemos invertido tiempo, recursos y energía. Esperando amortizarlos en un futuro que, sin embargo, retrasa su llegada o nunca aparece. Esto se relaciona con el sesgo de continuidad y el sesgo de coste hundido.

El **coste hundido**. ¿Has estado alguna vez probándote muchas zapatillas y te has sentido mal por no comprar? El vendedor te ha sacado ya media tienda y, de alguna forma, te sabe mal el tiempo que ha dedicado en ti. Él también lo sabe. La solución es tener muy claro cuánto quieres gastar y qué necesitas, con independencia del esfuerzo del vendedor en querer ayudarte en la decisión. Y recordar, además, que el vendedor está haciendo su trabajo. Está ahí para eso, no debes sentirte obligado a comprar ni sentirte mal si no lo haces.

El **pie en la puerta**. Se trata de atraerte para conseguir un sí fácil. Para después intentar conseguir que des un sí un poco más complicado, que es lo que realmente se anhela. Por ejemplo, te dan un trocito de queso gratuito, sin compromiso, y luego te ofrecen algo que ya sí debes comprar. Pides la hora para, posteriormente, pedirlo que realmente querías desde un inicio.

El **señuelo o bola baja**. El mejor ejemplo de esto es la letra pequeña. Se usa un reclamo y se omite (o se pone al final y en letra pequeña) la información que no se quiere que se sepa. Con esa información la decisión de la persona seguramente sería otra.

Crear **familiaridad instantánea**. Buscar puntos en común, imitar los movimientos (*técnica de espejo*) y forma de hablar (*rappport*). También repetir sus últimas palabras, lo hacen los grandes negociadores. Llamarlo, en vez de por su nombre, por algún término más familiar y cariñoso. O, por ejemplo, la favorita de los depredadores sociales, ofrecerse como la persona perfecta que puede cubrir todos los anhelos que previamente ha descubierto de ti.

La **anti-venta**. Usar argumentos de exclusividad. Son pocos los elegidos que pueden comprar este producto y tienes que ser seleccionado para poder comprarlo. El premio no es el producto o servicio, eres tú por haber sido seleccionado.

El **cierre por miedo o urgencia**. Introducir el miedo a perderse ese producto o servicio debido a su escasez y alta demanda. Hay otras tres parejas que están mirando este piso, sólo quedan dos habitaciones disponibles, estamos de liquidación, etcétera.

## Manipulación en la comunicación de masas

Vivimos inmersos y rodeados de información. La existencia de un monopolio de la comunicación por el cual unas minorías operan como emisoras de mensajes destinados a una mayoría de receptores es un hecho. Eligen y seleccionan los mensajes que transmiten, con objeto de favorecer sus intereses de grupo. En contra muchas veces de los intereses del resto.

En la medida que la manipulación es eficaz se aceptan los valores, opiniones, mitos y estereotipos sociales que, incluso, pueden estar en nuestra contra. En ese sentido, el individuo manipulado debe creer que las opiniones que se le han impuesto por parte de los medios son suyas. Por tanto, permanece inconsciente al proceso que ha sufrido. Algunas de las técnicas más habituales son:

El **principio de orquestación**. El mensaje debe limitarse a un número pequeño de ideas y repetirlas incansablemente con rotundidad. No hace falta aportar cifras o datos que validen estas ideas. Cuando se repite mucho una información acaba dándose por válida, lo sea o no.

El **principio de transfusión**. Por regla general, la propaganda opera siempre a partir de un sustrato preexistente. Ya sea una mitología ancestral o un complejo de odios y prejuicios. Se trata de difundir argumentos que puedan arraigar de actitudes primitivas. Lleno de una importante carga emocional, esto controla la dimensión afectiva para evitar que la persona reflexione y nos dirijamos directamente a su sistema límbico.

El **principio de la unanimidad**. Llegar a convencer a mucha gente de que piensa como todo el mundo, creando impresión de unanimidad. Muy ligado con el pensamiento grupal y de sanción social.

El **principio de vulgarización**. Toda propaganda debe ser popular, adaptando su nivel al menos inteligente de los individuos a los que va dirigida. Cuanta más grande sea la masa a convencer, más pequeño ha de ser el esfuerzo mental a realizar. La capacidad receptiva de las masas es limitada y su comprensión escasa. Además, tienen una gran facilidad para olvidar.

**Controlar la dimensión afectiva.** Lanzar un mensaje tremendamente emocional e intenso, dándole sensacionalismo a una información. Evitando así que se reflexione y sólo se utilice la parte más emocional. Son mensajes muy polarizados, dirigidos a las emociones más fáciles y básicas. Los mensajes de los manipuladores deben apelar a la irracionalidad del receptor, a sus emociones. O bien, ser lógicamente coherentes pero basados en información

incompleta y falsa.

Hacer un **hombre de paja** o **chivo expiatorio**. Se busca o se inventa un enemigo común para unir artificialmente a los demás en torno a ti. Se consigue dar la falsa sensación de seguridad y de haber solucionado un problema complejo, que realmente no puede ser atribuido a una sola persona u organización.

La **ventana de Overton**. En toda sociedad y época han existido y existen temas tabú. No son populares abordar inicialmente de forma pública. La eutanasia, los vientres de alquiler, el canibalismo, etc. Por el contrario, existen otras cuestiones que encajan fácilmente para el debate abierto, lo que en ciencia política se conocen como «ventana de Overton». Esta ventana marca los límites de lo que es aceptable proponer o debatir. Si el político se posiciona, a priori, muy alejado del espacio de lo aceptable podría acabar por no conseguir sus fines.

De esta forma el político sólo puede optar a ganar votantes si sus políticas permanecen dentro de estos límites de la ventana. Lo que la sociedad está dispuesta a tolerar en ese momento. Los líderes habilidosos consiguen forzar paulatina y calibradamente los límites de la ventana, para introducir en ella asuntos polémicos y ubicados fuera de lo considerado aceptable públicamente. Para que, una vez dentro del debate, sean percibidos como tolerables. En la ventana de Overton, las ideas pasan de ser impensables a radicales, y de ahí a ser aceptables. Luego sensatas. Hasta ser populares y se articulan en material apto para moldear políticas<sup>3</sup>.

## Manipulación en las habilidades sociales

Hacer *push and pull*. Se basa en acciones contrapuestas. El término *pull* y *push*, significa atraer y empujar. Lo que viene a ser coloquialmente *una de cal y una de arena*. Consiste en encadenar un cumplido (también conocido como *indicador de interés*) seguido de un *nega* (cumplido negativo). Por ejemplo: «eres bonita, pero eres un poco bajita».

El *push-pull* telefónico consiste en mostrarle mucho interés a una persona durante un periodo de tiempo. Como puede ser un día

<sup>3</sup> Piensa en las políticas que practicaba de Donald Trump, empujando los límites de la ventana para introducir ideas radicales. Como la expulsión de la inmigración, la cara positiva de los neonazis o la construcción de un muro con México.

entero y después otro día ignorándola (también llamado *ghosting*).

Esto es lo que tu abuela y la mía llamaban *hacerse el interesante* o, simplemente, *ponerse en valor*. Realmente esto responde al sistema de recompensa variable, y nuestras abuelas no estaban para nada equivocadas. Ese juego de *ahora sí y ahora no* conseguía precisamente ese efecto enganche de la parte pretendiente.

**El rapport.** Se ha descubierto que se establece un vínculo inmediato entre desconocidos cuando aparece de forma inconsciente la mímica sincronizada de las palabras y gestos. La utilidad del *rapport* radica en el hecho de que puede aparecer solo y de forma natural. Es lo que ocurre cuando dos personas se copian de forma inconsciente los gestos, el tono de voz, la pronunciación, la dicción, el empleo del lenguaje, la cadencia, la respiración, el caminar, las posturas... Pero se ha comprobado en experimentos científicos que también puede ser usado de forma consciente para conseguir ofrecer a nuestro interlocutor una respuesta en «su mismo idioma», para conectar con él de una manera eficaz y más profunda.

La **escalada de compromiso**. En interacciones sociales bien calibradas puede aplicarse este tipo de estrategias, en la que la interacción *fría* va escalando de forma calibrada. De igual forma que la *técnica del pie en la puerta* conseguía un *sí* fácil para luego conseguir otro *sí* un poco más complejo. Piénsalo, hemos aceptado hablar con esa persona, hemos aceptado pasar dos horas juntos, hemos aceptado tocarnos (escalada del contacto físico), hemos aceptado besarnos... Parece lógico aceptar tener sexo juntos. Sin esta escalada bien calibrada, es muy posible que no se hubiera llegado a este final placentero.

La **comunicación opaca**. Consiste en comunicarse de forma poco clara. No terminando frases, empleando palabras vagas, usando cierto argot específico y difícil de comprender... Los objetivos suelen ser parecer superiores, tergiversar y eximirse de responsabilidad.

El **doble vínculo** o **constreñimiento**. Consiste en emitir simultáneamente dos mensajes opuestos, hasta el punto que obedeciendo uno desobedeces el otro. Esto es, la persona debe hacer

X, pero también le piden que haga Y, lo cual entra en conflicto con X. Nuevamente el objetivo suele ser generar sentimiento de culpabilidad y confusión.

La **escucha adversativa**. Escucha de forma poco atenta y receptiva, el objetivo busca restar importancia y generar sentimientos de inseguridad.

La **acción más refuerzo positivo**. Si el sujeto hace la acción que nos gustaría que hiciera le damos un premio. Es la base del *condicionamiento operante* o el llamado *aprendizaje por refuerzo*.

El **contacto físico**. Genera cercanía, lo que modifica nuestro juicio y nuestro estado de ánimo. Según se ha comprobado en distintos estudios y experimentos, favorece la consecución del objetivo que se desea. En cualquier caso, esto hay que saberlo manejar o puede generar situaciones contrarias a la que se busca. También, es importante tener en cuenta los matices culturales.

En países latinos, donde la distancia física es menor, puede obtenerse una reacción positiva al tocar el brazo a alguien. En países nórdicos, donde se guardan más las distancias y las personas se tocan menos, puede provocar reacciones desagradables. Igual que en otras culturas donde tocarse puede ser interpretado como una ofensa.

## TÉCNICAS ANTI-MANIPULACIÓN

Para evitar la manipulación existen varias estrategias, vamos a introducirte las principales:

El **conocimiento** nos hace libres, esa es la razón de ser de este libro y la razón por la que lo estás leyendo. Conocer cómo funciona el ser humano te ayuda en general. Aplicado a este capítulo, te permitirá darte cuenta de las estrategias de manipulación y los tipos de manipuladores. Tendrás tus propias señales de aviso. El conocimiento personal para esto es esencial, concerte y conocer tus reacciones físicas y emocionales. Y conocer técnicas concretas para afrontar situaciones en las que sientas que estás sufriendo manipulación.

**No adherirse a decisiones pasadas o consecutivas** (*sesgo de continuidad y sesgo de coste hundido*). Muchas veces tomamos decisiones condicionados por las decisiones pasadas. Creemos que como ya que hemos hecho un recorrido hasta llegar al punto en el que estamos debemos continuar. También decisiones motivadas por alguna decisión del pasado que nos hace sentir culpables o en deuda. Pueden darse muchos casos, pero sea cual sea, cada decisión se tiene que tomar de forma independiente. Sin asociarla al pasado ni a trayectorias de continuidad. Debes pensar en el presente y si justo ahora quieres hacer eso a lo que te estás sintiendo obligado, sea por alguien o algo externo a ti. Hazlo por ti mismo.

El **sesgo de control**. Cuidado con pensar que porque sentimos libertad no podemos estar siendo manipulados. De hecho, las grandes manipulaciones parten de hacer creer esa sensación.

Familiaridad con **saber decir que no**. Aprender a ello, a decirlo más veces. Saber decir *no* es un básico en las habilidades sociales e interpersonales. Nos cuesta mucho decir *no*, y es algo en lo que nos debemos entrenar. Hay que saber hacerlo de manera que nos respetemos a nosotros mismos y a la otra parte. Porque, a veces, la otra parte no va a merecer que le dediquemos tiempo ni respeto. Según qué situación, hemos de mirar por nuestro bienestar o nuestra seguridad. Si hay intencionalidad oscura en la otra parte, debes simplemente salir de esa situación lo mejor y antes que puedas.

La **autoestima** y cariño por uno mismo. Puedes tener todo lo que te mereces. Al igual que aprender a decir **no**, muchas veces hemos de trabajar para sanar nuestra autoestima y fortalecerla. Eso jamás debe implicar volvernos egoístas ni dejar de pensar en los demás, sino aprender a ponernos al mismo nivel que al resto. Respetarnos y querernos. No siempre es fácil, y si alguien está intentando manipularte va a poner empeño en que tu autoestima se hunda. En definitiva, atrévete a no gustar porque eso te hará libre. Recuerda, no necesitas el reconocimiento de los demás.

El **disco rayado**. Se trata de repetir tu punto de vista una y otra vez, con un tono calmado. Sin entrar en las provocaciones que puedan hacernos, ni en más discusión. Mantente firme repitiendo tu postura

una y otra vez, con tranquilidad y el tono de voz calmado.

El **banco de niebla** o **claudicación simulada**. Se trata de dar, en parte, la razón a la otra persona. Es decir, aparentar ceder terreno. Y luego exponer tu postura de forma clara.

La **pregunta asertiva**. Consiste en preguntar para obtener el máximo de información para luego utilizar en tu argumentación. Convertir lo que te recrimina la otra persona en una crítica constructiva. Dándole la vuelta, y viendo qué puedes sacar como conclusión. También lo que puedes aprender de ello. Sabemos que los manipuladores suelen usar la comunicación opaca o, a veces, formas verbales de reproche y ataques. Al pedirle los detalles y la máxima concreción de lo que le lleva a hacerte ese reproche podrás aclarar sus intenciones.

El **aplazamiento asertivo**. Esto se aplica cuando te presionan con tiempos o límites temporales: «tiene que ser ya, la oferta caduca en 24 horas», «tenemos que hablar ahora mismo» o «tienes que firmar ya». Esta técnica es muy útil ante un ataque directo, cuando la otra persona se muestra agresiva o cuando te sientes presionado y abrumado por la situación. Intenta aplazar la respuesta o la discusión a otro momento, en el que la situación sea más calmada y te dé tiempo a reflexionar sin sentirte presionado. Si la otra parte no te permite aplazar y, objetivamente, no es cierto que sea urgente, corta la situación. Recuerda, el mejor consejo para evitar caer en numerosos sesgos cognitivos es darnos un tiempo prudencial para tomar la decisión.

El **procesar el cambio**. Desplaza el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre la otra parte y tú, como si te vieras desde fuera. Y céntrate en los hechos de forma objetiva. Es una forma de romper un círculo vicioso. Útil cuando la otra parte se pone agresiva, está presionando en exceso o se ha desviado el tema hacia lo personal.

El **quebrantamiento del proceso**. Si notas que intenta provocarte o alterar tu estado emocional, responde con monosílabos *sí*, *no*,

*quizás...* De manera que rompas la tensión del momento y le quites intensidad a la situación.

La **ironía asertiva**. Esta es hasta divertida, se trata de responder de manera positiva a una crítica hostil o una agresión verbal. Por ejemplo, la otra parte te insulta y tú le das las gracias. O simplemente exageras la situación hasta convertirla en algo gracioso y alocado.

El **ignorar**. Esta es fácil. Se trata de no hacer caso a la presión y aplazar la situación a otro momento en que te venga mejor, por las razones que sea. Nuevamente, la cuestión es no actuar bajo presión ni coacción.

El **acuerdo asertivo**. Este es un pelín más difícil. Se trata de responder a una crítica o un ataque reconociendo que se ha cometido un error, pero separando el hecho de la persona. Es decir, admites que has hecho algo mal o te has equivocado, como un hecho en sí y no que tú como persona y totalidad haces las cosas mal o eres mala persona.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

No se debe caer en la obsesión de ver manipulaciones por todas partes, ni tampoco pensar que todo es terrible. Que te coloquen chokolatinas en la caja del supermercado es una forma de manipulación y no es nada terrible (salvo que te apasione el chocolate y estés intentando perder peso). La publicidad, el puchero de tu sobrino pequeño o tu perro cuando te da la patita son pequeñas y tiernas manipulaciones de poca importancia.

En fin, hemos querido ayudarte a distinguir las que de verdad son perjudiciales, que son las más difíciles de ver muchas veces. Las que al final nos llevan a hacer cosas que no queremos o a caer en trampas, que podemos evitar con un poco de entrenamiento.

- Todos manipulamos y todos somos manipulados a lo largo de nuestra vida, incontables veces. Lo aprendemos de manera

intuitiva. Es un mecanismo más adaptativo.

- Lo que diferencia la manipulación de la persuasión y la influencia es la intencionalidad. También el perjuicio de tus intereses, en beneficio de los intereses de la otra parte. Está presente una falta de ética.
- Cuando estamos siendo manipulados nuestro cuerpo nos manda señales de malestar físico y emocional. Saber detectarlas y escucharlas te ayudará a encontrar la mejor estrategia para salir de esa situación.
- Existen diferentes perfiles de manipuladores, algunos muy sutiles. Te hemos dado las pistas para que los reconozcas y para que detectes el tipo de manipulación que tratan de ejercer.
- Existe un importante arsenal de técnicas para manipular a los demás en diferentes contextos. También existen estrategias para evitarlas. Te hemos presentado las más importantes. Empléalas con ética y aportando valor real a los demás.



# 2

---

# RIQUEZA



El dinero es libertad acuñada.  
FIÓDOR DOSTOIEVSKI

■ ■ ■

Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre  
que la pérdida de su patrimonio.  
NICOLÁS MAQUIAVELO

■ ■ ■

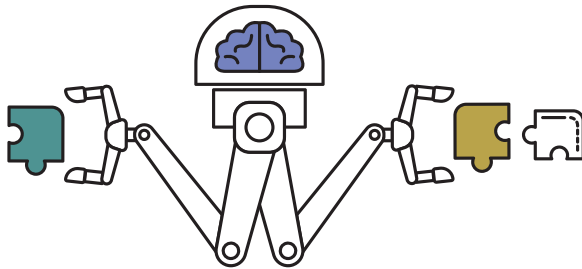
Hijo mío, la felicidad está hecha de pequeñas cosas: un pequeño yate,  
una pequeña mansión, una pequeña fortuna.  
GROUCHO MARX

■ ■ ■

# HACER MÁS CON MENOS

*Hacer menos no es ser perezoso. No cedas ante una cultura que valora el sacrificio sobre la productividad personal.*

*Tim Ferriss*



Un requisito casi obligatorio para ir progresando y alcanzando metas es volverte más eficaz y eficiente. Ambas. Y de eso va un poquito este libro. No quiero sonar dogmático, pero es lo que he experimentado en mi vida.

No sé si conoces la diferencia entre ambos conceptos. Pero, por si acaso nos hemos despistado un poquito, aquí va: la *eficacia* difiere de la *eficiencia* en el sentido de que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos. En tanto, la *eficacia* hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, sin importar si se les ha dado el mejor uso a los recursos.

¿Por qué digo que son importantes ambos conceptos? Es sencillo, tenemos que saber escoger en qué guerras nos interesa más batallar (eficacia) y una vez hemos decidido en cuáles, vamos a hacerlo de la forma más inteligente posible (eficiencia).

Trayéndolo a nuestra vida cotidiana ¿No has observado que parte de tu entorno social trabaja y se distribuye el día de una forma *algo deficiente*<sup>1</sup>? Planteo lo siguiente: si puedes hacer tu trabajo diario en pocas horas y con un máximo enfoque, con periodos cortos de descanso, seguramente se te liberen muchas horas del día que puedes dedicar a otras muchas actividades. Por ejemplo, tomar el sol, pasear, socializar, hacer deporte, aburrirte, ser curioso, ser creativo, etc.

A mayor productividad por minuto, más tiempo liberas. Esto a su vez te hace estar más fresco para volver a rendir a tu máximo nivel. Es un círculo virtuoso. De alguna forma, la brecha entre tu vida actual y la vida que quieres se llama enfoque. Si quieres resultados extraordinarios necesitas un enfoque extraordinario.

Es frecuente que las personas cumplamos dos trabajos simultáneamente. El trabajo en sí mismo y el trabajo en preocuparnos y aparentar sobre lo que los demás piensan o esperan de nuestro trabajo.

---

1 Algunas veces por causas de fuerza mayor ajenas a su control directo.

Es frecuente que el estar excesivamente ocupados sirva para disfrazar el aplazamiento de unas pocas tareas muy importantes, pero incómodas. No confundas ser dinámico con ser productivo. El trabajador realmente eficiente no debería tener la jornada repleta de tareas. Sino que debería hacer con tranquilidad su tarea, rodeado por un gran halo de bienestar y esparcimiento.

Es frecuente en la cultura occidental quemar el talento para sobrevivir durmiendo muy poco. Como si eso fuera una especie de medalla a la ética, al trabajo, o al aguante. Aunque, en realidad, responde a una falta de prioridades y de respeto por uno mismo.

Otro aspecto importante que nos ayuda a ganar tiempo libre, y al mismo tiempo seguir progresando, es aprender a delegar tareas. Esas tareas en las que realmente no aportamos un valor diferencial y no nos aportan un claro beneficio. Al principio, es muy probable que nos cueste muchísimo delegar por varios factores: pensar que no es ético, que no lo van a hacer igual de bien, que es un gasto, etcétera. Pero no te olvides, el tiempo es el recurso más valioso que tenemos. Se consume y no se puede comprar. Cada vez nos queda menos.

Napoleón adoptó el hábito de aplazar sus respuestas por correo. Su secretario tenía instrucciones de esperar tres semanas antes de abrir la correspondencia. Cuando el emperador se enteraba, al fin, del contenido de una carta le gustaba hacer notar cuántos asuntos supuestamente «importantes» se habían resuelto solos y ya no requerían respuesta.

Epicteto por su parte decía «si deseas ser mejor, muéstrate incapaz o incompetente en materias que no son de tu incumbencia».

Veámoslo algunos ejemplos cotidianos, que quizás puedes emplear para ir adaptando a tu día a día. Son algunas de las sugerencias que he integrado en mi vida:

- Hacer la compra por Internet. Quizás la primera vez te lleve bastante tiempo. En cambio, las siguientes ocasiones seguramente sea cuestión de unos pocos *clicks*.
- Emplear robots domésticos para la limpieza, o contratar un asistente que te ayude unas pocas horas por semana.
- Es frecuente que muchas reuniones se convierten en una pérdida de tiempo. Quizás, el asunto de la reunión se pueda solventar por correo electrónico o una simple llamada. Lamentablemente

algunas personas son auténticas malgastadoras de su tiempo y del de los demás.

- Prueba a delegar parte de tu trabajo. Existen multitud de autónomos que ofrecen sus servicios online a bajo coste.
- Analiza cuanto tiempo a lo largo del día inviertes en desplazamientos, y si existe la posibilidad de hacerlo de una forma más inteligente.
- Si gestionas personas, sé muy cuidadoso con su selección. Las más resolutivas y con iniciativa propia apenas te roban tiempo de gestión. Además, les gusta rodearse de personas que también tienen talento. En cambio, las personas más improductivas, y con menos capacidad de resolución de problemas, te ocupan la mayor parte de tu tiempo.
- Probablemente, a nivel de composición corporal no haya mucha diferencia entre ir dos días al gimnasio, entrenando a alta intensidad, que ir cinco a menor nivel. Además, si te lo puedes permitir, un gimnasio en casa puede ahorrarnos mucho tiempo.
- Sé cuidadoso con las propuestas que aceptas. Muchas veces subyace un intercambio de tiempo por dinero. No es que esté mal o prohibido, pero frecuentemente no compensa. Sacar el tiempo de la ecuación puede ser liberador.
- Pequeños atajos para ahorrar algo de energía y tiempo: cuando sales a comer, escoger la recomendación del camarero o copiar directamente la elección de alguno de los comensales. A la hora de vestirse, emplear prendas y calzado repetidas. A veces, con diferentes colores. Ahorras tiempo al comprar y al decidir qué ponerte cada día.

Es muy posible que, si sigues alguno de los consejos que aquí propongo, podrás hacer menos... para lograr más. Y lograr más para necesitar menos.

## CAPÍTULO

---

# 1 CREANDO ABUNDANCIA

*Tres grandes aspectos en la vida son: riqueza, salud y felicidad. Los perseguimos en ese orden, pero su importancia es justo a la inversa.*

*Naval Ravikant*



Os tengo que confesar que he tenido serias dudas a la hora de dar un título a este segundo bloque del libro. He preguntado a familiares, amigos, compañeros... Finalmente, he decidido titularlo como *riqueza*, a falta de una palabra mejor. Y ahora te explicaré el por qué.

Mis dudas se centraban en escoger entre una de estas tres: «abundancia», «riqueza» y «prosperidad». Que, a diario, se suelen emplear indistintamente para referirse a una gran cantidad de dinero acumulado. Pero, si bien este sentido puede aplicarse a las tres palabras, y ser utilizadas como sinónimas, también existen matices que las diferencian.

La palabra abundancia proviene del latín *abundantia* y se refiere a una gran cantidad de algo. La palabra «algo», al ser un pronombre indefinido, incluye el espectro completo de cosas por las que se puede ser abundante.

Por ejemplo, imagínate sentir tanto éxito que nadas en la abundancia. Sí, es posible. Pero también es posible que nades en la abundancia de la otra polaridad: las frustraciones, el mal manejo del éxito, la soledad o la depresión. Si tu naturaleza de pensamiento es de quejarte, tener miedos, estallar en cólera o sentir envidia, lo que materializas será en la misma dirección. Esa será la abundancia que cosecharás.

Por su parte, el término *riqueza* proviene del gótico *reiks*. Se traduce como rico o poderoso y se forma con el sufijo «-eza», que indica «cualidad de». Con lo que tenemos el significado de «cualidad de rico». Al hablar de cualidad, le agrega en su raíz un sentido que se considera como algo positivo, bueno o que contribuye a que sea como es.

De este modo, al emplear el término *riqueza*, lo puedes considerar como positivo y empoderado. Tener *riqueza* es la abundancia de lo positivo, como la abundancia de dinero, bienes, negocios o poder.

Hay que precisar que casi nada en este mundo tiene tan mala fama como el dinero. Fama basada en creencias e ideologías que consideran el dinero como raíz del mal. Es común que cuando nos hablan de riqueza se nos activan ciertos resortes mentales, a modo de alarma. Automáticamente pensamos que nos van a *vender humo*. Nada más lejos de lo que pretendo en este bloque.

Para mí, el dinero es «energía» y, como toda energía, cuanto más tengas es mejor. Pero la energía, como el sol, viene con una etiqueta de advertencias.

Por lo tanto, tener riquezas en sí es positivo y permite la expansión. Sin embargo, hay que vigilar cómo se obtiene y se administra.

En cuanto al término de la prosperidad, viene del latín *prosperitas*. Que significa salir bien, tener buena suerte o éxito en lo que sucede. El prefijo «pro-» significa hacia delante, «sperare» denota la espera y el sufijo «-dad» habla de una cualidad.

La prosperidad es el curso favorable de aquello que se emprende. No es algo que logramos, es algo que sintonizamos a medida que andamos el camino. Es un estado del ser. Es un juego infinito. La prosperidad te da en proporción a lo que puedes recibir por lo que has dado. De esta forma, la prosperidad se puede visualizar como el nivel de bienestar que te es dado por tu propio sentido de merecimiento.

En este caso, la prosperidad la percibo como algo más místico o espiritual. Está ligada a un trabajo interior con sentido de merecimiento, el desarrollo de confianza y rendición ante la fuente que todo provee. A la retribución de todo lo que has dado.

En definitiva, después de esta perorata sobre mis dudas sobre qué título escoger, y a falta de poder usar el término inglés *wealth*, creo que el más acertado es el de riqueza.

Comencemos pues el camino hacia la riqueza. ¿Me acompañas?

## LOS TRES ARQUETIPOS

Hoy asistimos a la entretenida charla de tres amigos que se conocieron en la infancia y hoy se vuelven a juntar muchos años después.

Juan (el *inversor*): La clave es formarte. Ir a la universidad y sacar buenas notas. Más tarde, conseguir un buen empleo y un salario elevado. Con esa nómina, ahorrar lo que se pueda e invertir en la bolsa. Y seguir el camino al pie de la letra. Año tras año. Llegaré a buen seguro a la jubilación con mucho ahorro, ¡te aseguro que llegaré a más de 1 millón de euros!

Eloy (el *emprendedor*): A ver, amigo... Si quieres hacerte rico, y claramente lo quieres, tu estrategia de conseguirlo poco a poco es una apuesta perdedora. Y lo que es peor, lo que estás apostando es tu tiempo. ¿De verdad crees que el tipo que vive en una mansión en la playa se hizo rico invirtiendo en fondos de inversión? ¿O recortando los cupones que dan en los supermercados? Por supuesto que no. Muéstrame algún chico de menos de cuarenta y pocos que sea millonario. ¿Dónde están todas estas personas? No existen. Son personajes imposibles, de cuentos de hadas.

Víctor (el *asalariado*): No sé de qué estáis hablando. Es totalmente imposible pensar en ahorrar con los salarios que tenemos la mayoría de los mortales. No sé en qué mundo vivís. Me paso todo el día trabajando. Y cuando llego a casa sólo quiero descansar. ¿Quién narices hoy en día puede ahorrar? ¡Si es que no se puede! Y ya no te digo jugarme lo poco que consigo ahorrar en la bolsa. ¡Es de locos! Es más, cada vez detesto más a gente como vosotros. Os aprovecháis del resto y todo lo hacéis por dinero. Sois unos especuladores y unos explotadores. Estáis obsesionados. Habéis perdido los valores. A mí el dinero me la trae al *paíro*.

Puede parecer una simple parodia de los arquetipos que nos podemos encontrar en nuestra sociedad moderna. No sé tú pero conversaciones, muy similares a esta, he tenido en más de una ocasión. Es por ello que voy a tratar de arrojar algo de luz, dentro de mis limitaciones, al proceso de creación de riqueza (en el amplio sentido de la palabra). Tratando, eso sí, de no caer en falsas dicotomías como la planteada en el diálogo de nuestros tres personajes. El diablo está en los detalles.

## LAS FINANZAS PERSONALES

Una buena gestión de tus finanzas puede permitirte derribar la puerta que te acerque a una vida más cómoda, flexible y relajada. Una mala gestión de tus finanzas, tanto a nivel financiero como emocional, te puede situar en el extremo opuesto.

Numerosos estudios encuentran una correlación entre el estatus socioeconómico y la presencia o ausencia de enfermedades de salud. Es indudable que un buen estado financiero te permite tomar mejores decisiones, dormir más tranquilo e impulsar tus proyectos de vida. ¿Recuerdas el *reloj del legado*?

Llegados a este punto te preguntarán: ¿En qué consiste y cómo puedo llegar a tener una buena gestión de mis finanzas? Es una buena y compleja pregunta, que acabaremos resolviendo a lo largo del libro.

Para comenzar, un buen punto de partida sería forjarnos una identidad. ¿En qué consiste esta nueva identidad? Se trata de la identidad de una persona que es brillante en la gestión de su dinero. Tampoco tiene ningún complejo de inferioridad, que le haga tratar de aparentar delante de la sociedad. A nadie le importan más tus posesiones y lujos que a ti mismo.

Partiendo de este punto, esta identidad nos llevará a tomar acciones y decisiones que concuerden en valores con ella. Cada nueva acción reforzará esta identidad y, a su vez, la identidad reforzada seguirá alimentando unos buenos hábitos y valores financieros. Todo empieza con este sutil cambio. Profundizaremos un poco más en este proceso en el capítulo referente a nuestros hábitos.

Un hecho importante es conocer que cuando nuestros ingresos son más bajos, por pura necesidad, le damos una mayor utilidad al dinero que recibimos. En cambio, cuando vamos ganando más valoramos menos el dinero y lo gastamos en cosas menos necesarias.

Un humilde consejo de un servidor: no te fijes demasiados objetivos financieros a corto plazo. La ciencia ha demostrado que es más útil, valioso y efectivo construir sistemas que fijar objetivos a corto plazo.

De hecho, los objetivos que mejor suelen funcionar son los ligados con la motivación de un cambio de sistema. Por ejemplo: «Quiero ser consciente y consecuente del valor del dinero que gano y no dejarme llevar por un entorno consumista».

Sin embargo, esta no ha sido la forma habitual de fijarse objetivos. Es evidente que muchos de estos objetivos no los alcanzaremos. Añadiendo el componente de la ansiedad asociada, que nos puede producir tratar de lograrlos lo antes posible. Además, en caso de conseguirlo, se une el posible vacío posterior de haberlo conseguido. O, la frustración en caso de haber fracasado. Como digo, volveremos a esto más adelante.

¿En qué consisten estos *sistemas de conducta*, que nos llevarán a tener una buena salud financiera? Puede resultar arriesgado e imprudente dar consejos generales cuando cada persona es diferente. Sin embargo, voy a comentar los que a mí me han funcionado y considero más relevantes.

El primer sistema consistirá en habituarse a construir «activos» y evitar, en la medida de lo posible, los «pasivos». Seguro que algo de esto te suena. Es el concepto más relevante de Robert Kiyosaki en su archiconocido «Padre rico, Padre pobre». Por si no lo has leído, no te preocupes, es sencillo. Los activos<sup>1</sup> son todo aquello que potencialmente tenga capacidad de producir ingresos netos y aumentar tu patrimonio. Mientras que los pasivos son todo aquello que te vaya a producir pérdidas a largo plazo. Veámoslo con algún ejemplo. Un activo es una vivienda en propiedad que tenemos, la mayor parte del tiempo, alquilada. Un pasivo es una suscripción mensual a Netflix, HBO, etc.

Es cierto que la regla de «piensa en construir activos y eliminar pasivos» no siempre es tan fácil de llevar a cabo. De hecho, en ciertas ocasiones es complicado discernir qué es un activo y un pasivo. Piensa en este libro que estás leyendo, a mi como autor me ha llevado una inversión de tiempo y dinero considerable para su elaboración. Una vez esté acabado, sin duda, puede ser visto como un activo. Pero quizás este activo en ningún momento llegue a cubrir los gastos asociados a su creación y distribución.

O veámoslo a una escala un poco mayor. Queremos comenzar un pequeño negocio, como una *startup* tecnológica. Durante bastantes meses, o años, es posible que nos genere cuantiosas pérdidas. Hasta que, llegado un punto y en el mejor de los casos, empiece a generar beneficios. En este sentido, frecuentemente construir o comprar activos es una apuesta llena de incertidumbre sobre los mismos.

---

1 Este nuevo enfoque de ver los activos (muy diferente al tradicional enfoque contable) lo introdujo Robert T. Kiyosaki en su famoso «Padre rico, Padre pobre». En el fondo, es similar al tradicional enfoque de rentas pasivas.

Incluso, los activos «más seguros», como comprar un inmueble para alquilarlo, puede que nos ocasionen pérdidas recurrentes. Quizás, ese inmueble no logremos alquilarlo con la suficiente frecuencia para cubrir gastos. O los inquilinos nos dejen de pagar y no se quieran marchar.

Pese a todos estos matices y aspectos a considerar, el concepto es siempre el mismo: construye activos y ten bajo control tus pasivos. Los activos pueden generar flujos de dinero desligándote de la ecuación de «intercambiar tiempo por dinero». Y esto, lo creas todavía o no, es un concepto muy potente. Abraza la mentalidad de rentista.

## FILOSOFÍA DE LA RIQUEZA

«¿Quieres ser la persona más rica del cementerio?»

Esta frase, que encierra una gran sabiduría popular, subcomunica ciertos valores. Veamos, a priori, lo primero que seguramente nos viene a la cabeza es una incitación a vivir el momento. El aquí y el ahora. *Carpe diem*. Decisiones de corto plazo. Recompensas inmediatas. Gastar casi todo lo que se ingresa. Si ingreso más, gasto más. Aparento más. Disfruto más. Total, es posible que mañana ya no esté aquí.

A mí me gusta verlo con otro enfoque. El patrimonio, aunque incluso no llegues a gastarlo en vida, cumple su función. Nos permite tomar decisiones desde una posición de mucho mayor libertad, control y tranquilidad. ¿Lo habías pensado alguna vez de esta forma?

Quédate con estos cinco conceptos, porque son clave y están muy ligados a una vida de moderada abundancia: *libertad, control, tranquilidad, resiliencia y opcionalidad*.

El hecho es, ¿qué más da no haber gastado todo tu patrimonio antes de morir si por el camino ha cumplido su función? En el peor de los casos, tus descendientes *serán los más ricos de la escuela*.

La abundancia nos permite aprovechar oportunidades que sin ella nos sería difícil de tomar. Nos otorga opcionalidad positiva. Algunas de estas oportunidades son trenes que pasan unas pocas veces delante nuestro. Con abundancia el miedo se siente menos intenso. Nos aporta un mayor grado de resiliencia. Con abundancia, por propia etimología de la palabra, no se siente escasez. Esto nos puede aportar tranquilidad. Ataraxia para los estoicos.

Para algunos, el dinero y la abundancia financiera se pueden interpretar como un KPI. Es decir, un indicador clave de rendimiento, de nuestra capacidad de aportar y de capturar valor a los demás.

Woody Allen decía algo así como, «el dinero no da la felicidad, pero produce una sensación tan parecida que sólo un auténtico especialista podría reconocer la diferencia». No hace falta que estemos completamente de acuerdo con él, pero sí parece acercarnos a esos conceptos clave mencionados anteriormente. Como la libertad y la sensación de cierto control percibido en nuestra vida.

La escasez genera una visión de túnel que nos hace enfocarnos en aquello que nos falta. Nos hace, literalmente, tomar peores decisiones. ¿Por qué? Sencillo. Nos sesga a tomar decisiones cortoplacistas. Nos nubla la mente. Nos genera sobrecarga cognitiva. Lo paradójico es que cuanto más se busca la seguridad, más se abandona el control sobre tu vida. En realidad, la persona se encuentra en otro «peldaño de la pirámide de Maslow».

En esta línea, de tomar decisiones exclusivamente pensando en el aquí y el ahora, es habitual que la clase media-baja<sup>2</sup> simplemente tome cualquier trabajo. Con el único objetivo de ganar dinero para pagar los gastos. Es decir, me alquilo por dinero. Ya está.

Las personas con cierta educación financiera posiblemente escojan emplear su tiempo laboral en función de, al menos, otros tres aspectos adicionales al dinero. Esos aspectos son cuánto *aprenderé* desempeñando esta labor, cuánto *disfrutaré* y cuál es el *coste de oportunidad*.

A mayor grado de aprendizaje, mayor es la posibilidad de aumentar los ingresos a futuro. A más disfrute, más probable que haga mejor mi trabajo y que siga progresando. El coste de oportunidad es otro concepto clave. ¿A qué estoy renunciando dedicándome a hacer esta tarea ahora? ¿Existe una mejor alternativa de hacer más con menos? Las personas con educación financiera saben que el tiempo es el activo máspreciado. Es escaso y se nos evapora entre las manos. Nunca volverá. En cambio, el dinero podrá ir y venir. Fluye.

Crear abundancia se resume en: ingresar más que gastar. Así de sencillo. Es un tema de *cash flows*. Mientras que las personas con menor educación financiera se centran en recortar gastos, las personas con mayor educación financiera se enfocan en crecer sus ingresos. El

---

<sup>2</sup> Clase entendida como nivel de educación financiera.

primer enfoque está ligado a un modelo de escasez, mientras que el segundo está ligado a un modelo de abundancia y crecimiento.

Mientras que los primeros realmente se centran en el dinero, los segundos se centran en aprender, aportar valor y solucionar problemas. Los ricos invierten su dinero y gastan lo que les sobra. Los pobres gastan su dinero y luego invierten, en el mejor de los casos, lo que queda.

Es curioso pero, a menudo, cuanto más dinero ganas, más dinero gastas. Es por esto que más dinero no te hará rico, los activos probablemente sí. Y el activo más poderoso que todos tenemos no es un piso. Es nuestra mente. Todo empieza y está realmente ahí.

## EMPREDIMIENTO vs INVERSIÓN

Hay dos formas muy interesantes de generar activos. Estas dos formas son la *inversión* y la *creación de negocios*. Ambas aproximaciones son diferentes, pero gozan de puntos en común.

Aunque existen muchas maneras de invertir tu dinero, una de ellas —y es precisamente la que más me gusta a mi— es comprar negocios. Casi siempre comprarás pequeñas partes de esos negocios, en forma de acciones o participaciones. Esos negocios no estarán gestionados por ti. Tú aportarás el capital (tu dinero) y dejarás correr las inversiones.

En la otra alternativa, la de creación de negocios, serás tú el que creas el negocio y el que lo gestiones (especialmente al principio, hasta que consigas delegarlo o venderlo). En ambos casos, lo que subyace es lo mismo: negocios. Los negocios aportan valor y capturan valor. Si no fuera así, no existirían. No por mucho tiempo. Dicho de otra forma, aportan algo a la sociedad y la sociedad les recompensa con dinero.

En la siguiente tabla voy a ilustrar algunas de las diferencias entre ambas aproximaciones. Es una generalización. Una forma de verlo. Cada situación concreta tiene sus matices y sabemos que el diablo se encuentra en los detalles.

	<b>Inversión en negocios</b>	<b>Creación en negocios</b>
Velocidad de creación de riqueza	Baja	Alta
Riesgo	Bajo	Alto
Diversificación	Alta	Baja
Esfuerzo requerido	Bajo	Alto

El creador de negocios puede llegar a amasar una cantidad de dinero elevada en relativamente pocos años, si logra tener éxito. El inversor en acciones se beneficia de un proceso que se conoce como interés compuesto que ahora veremos. Un proceso que es exponencial, pero casi siempre mucho más lento.

Dicho de otro modo, el creador de negocios puede llegar al millón de euros en 5 años. Pero con muchas probabilidades de fracasar por el camino, mientras que, el buen inversor puede llegar al millón de euros en varias décadas. Pero con mayor grado de certidumbre, si tiene el método correcto para lograrlo.

Aunque es un rara avis encontrar personas con ambas habilidades, no son incompatibles entre ellas. Puedes iniciar pequeños negocios al mismo tiempo que inviertes parte de tu capital en otros negocios. U otro tipo de activos, como inmuebles, bonos, oro, etc. De hecho, aporta una sana diversificación a tu patrimonio.

Es importante notar que la elección, a veces, no es cuestión de habilidades propias. Es más bien un asunto de tiempo, de la situación inicial, y, por consiguiente, de la decisión a tomar a partir del análisis del coste de oportunidad.

Probablemente no todo el mundo pueda, o deba, ser emprendedor o inversor. No quiero generar falsas expectativas, ni vender la panacea de la felicidad mundial.

Puede ser por diversos motivos. Entre los que se incluyen: no tener interés en adquirir los conocimientos adecuados, no tener la personalidad necesaria, no soportar un alto grado de resiliencia, falta de creatividad, falta de capacidad de lidiar con la incertidumbre, bajo conocimiento del sector y un largo etcétera. Entre los que se encuentra también tener un poco de suerte.

En mi opinión, es más factible, sencillo y cómodo ser inversor que creador de negocios. Dicho de otra forma, casi cualquier persona puede ser un inversor que obtenga unos resultados financieros razonables. Mientras que es más improbable encontrar personas con capacidad de crear emprendimientos exitosos.

No necesitas crear negocios de éxito para llegar a amasar un gran capital. Puedes ser un trabajador por cuenta ajena, o un *freelance* muy especializado, con un salario elevado y que es capaz de invertir mensualmente una importante suma de dinero. Si es así, en algunas décadas y con el esquema correcto, puedes acumular una cantidad de dinero lo suficientemente elevada como para incluso poderte permitir vivir exclusivamente de las rentas. Vamos, la llamada libertad financiera.

Aunque inicialmente te sorprenda, y te pueda resultar un eslogan barato de vendedor de crecepelo, lo cierto es que el dinero es capaz de generar nuevo dinero. Piénsalo así, tu dinero se convierte en soldados que te permiten a su vez reclutar más soldados a tu causa. Y así de forma infinita. Es la materialización, de nuevo, del efecto Mateo: «dinero llama a dinero».

Veámoslo con un ejemplo un poco extremo. Lo hago así, intencionadamente, para que comprendas el poder del interés compuesto. ¿Cómo podría una familia acumular 1 millón de euros de forma factible?

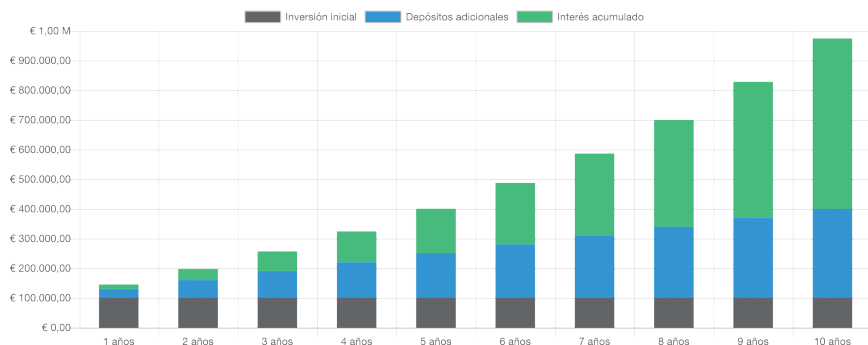
Supongamos que partimos de unos ahorros de 100.000€. Estos 100.000€ los ponemos a trabajar mediante inversiones razonables y bien estudiadas<sup>3</sup>. Tenemos un buen trabajo y somos ahorradores (que no tacaños). Podemos ahorrar e invertir cada mes 2.500€ (esta cantidad puede ser con tu pareja). Somos inversores prudentes, no especuladores, y tratamos de conseguir una rentabilidad bruta de alrededor del 13%. Si lo logramos, llegaremos al millón de euros en sólo 10 años. De hecho, veámoslo en la siguiente gráfica.

En gris marcamos el capital inicial del que partíamos (en este caso, 100.000€). En azul marcamos el capital aportado fruto del ahorro. Y, en verde marcamos el capital generado fruto de nuestras inversiones. Curioso, han pasado los años, y más del 50% del patrimonio total es de color verde. Efecto compuesto, que veremos en un próximo

---

<sup>3</sup> Esta inversión inicial la podrías hacer toda de una vez. Sin embargo, si quieres diversificar temporalmente al mismo tiempo que ganas confianza, puedes ir desplegando tu capital poco a poco.

capítulo, en acción.



*¡Vale, vale, el ejemplo está muy bien, pero es tremendamente fantasioso! ¿No? ¡Me dijiste al principio del capítulo que no nos pusiéramos objetivos, más bien creáramos sistemas! Tranquilo, no te ofendas. Repito, es sólo un ejemplo de la potencia del interés compuesto como herramienta generadora de riqueza y su aplicación de forma continua en el tiempo.*

Nuestro objetivo, probablemente, no debería ser llegar a una cifra determinada. Ya que seguramente nos generará ansiedad y frustración si no lo logramos. Quizás argumentes que no tienes ese capital inicial ahorrado, ni esa capacidad de ahorro mensual. Pero eso realmente no cambia nada en esencia. Solamente tardarás más años en hacer crecer tu patrimonio.

Aun así, prefiero decirte lo siguiente, casi siempre es factible llegar con esfuerzo a ahorrar ese capital inicial. Así como lograr esa capacidad de ahorro, y generación de ingresos, si eres capaz de especializarte en algo y aportar valor a la sociedad.

Respecto a la rentabilidad del 13%, que hemos empleado en el ejemplo. Es cierto que es una rentabilidad por encima de la media que obtienen los inversores particulares. Pero tampoco es una cifra descabellada. Con la mentalidad correcta, el método correcto y un poco de suerte puedes lograr esos niveles de rentabilidad. E incluso superiores.

Nuevamente, si tu rentabilidad es inferior, nada cambia. Lo bonito de este método es que no depende de que pase el próximo tren de la suerte. Es un método que sigue siendo válido, replicable y escalable. Solamente tardarás más tiempo en que tu capital crezca de forma acelerada, siguiendo una curva exponencial.

Volviendo al asunto de generar activos mediante inversiones. Es un tema controvertido, donde existen muchas técnicas, activos donde invertir, intermediarios y recursos. Con frecuencia desde un enfoque erróneo. En este capítulo vamos a abordar las estrategias que yo empleo. Y que, bajo el escrutinio silencioso de la estadística, la ciencia y la historia, tienen más probabilidades de llevarnos por una senda exitosa de acumulación y creación de capital.

No sólo vamos a abordar qué formas de invertir podemos llevar a cabo, también vamos a darte una visión general de que otras formas existen y puedes aplicar para generar activos.

Recuerda otro aspecto importante y que veremos en profundidad posteriormente. Existe una dinámica económica que nos obliga, en cierta forma, a aplicar este esquema mental de crear activos y reducir pasivos. Es una fuerza oculta, silenciosa y constante. Que nos acaba haciendo perder poder adquisitivo. Es la temida inflación.

Si eres una persona trabajadora, y que consigue ahorrar gran parte del capital que gana, pero no se ve con la capacidad de comprar ningún activo, lamentablemente, la inflación es tu lastre. Puede hacer, casi con total certeza, que lo que ahorres hoy dentro de 15 ó 20 años haya perdido la mitad de su valor.

Ten en cuenta que los precios se duplican aproximadamente cada 18 años. Es por ello que lo que podrías comprar hoy con ese dinero ahorrado sea, posiblemente, la mitad dentro de tres lustros. Por contra, si ese capital ahorrado lo hubieras puesto a trabajar, no sólo no habrías perdido poder adquisitivo, sino que, de forma exponencial, podrías haberlo multiplicado de valor.

## EL SOFTWARE SE ESTÁ COMIENDO EL MUNDO

Si queremos crear productos, servicios, o negocios en el entorno digital es el *software* el que tiene un mayor potencial de escalabilidad. *Software is eating the world*. Aporta y captura valor a mayor número de personas, con un capital humano más pequeño. Muy por encima de crecer contratando más empleados, o externalizando. Además, en general estamos más dispuestos a pagar dinero por servicios relacionados con el software que por información o contenido.

Es muy probable que las empresas de tecnología, tarde o temprano, desplacen a la mayoría de las empresas actuales en *Fortune 500*. Competir sin software es como competir sin electricidad.

Si el software se está comiendo el mundo desde hace décadas, en los últimos años estamos empezando a comprender el verdadero impacto que la Inteligencia Artificial (IA) y los datos tendrán en nuestras vidas. Muy probablemente el mercado se dividirá en dos grandes grupos: aquellos que hacen pleno uso de la IA, y aquellos que se declaran en bancarota. No seas agnóstico a estas tendencias, quizás es el camino más rápido para crear algo realmente increíble, y en consecuencia generar abundancia.

## HOJA DE RUTA HACIA LA ABUNDANCIA

Llegados a este punto quiero proponerte una hoja de ruta. He dudado mucho si incluirla o no. ¿Qué es un libro que trate sobre riqueza pero que no te venda su fórmula mágica? Al menos, sería raro...

Sé que cada persona es diferente y, por ello, lo oportuno es que encuentre su propio camino. Dar una receta siempre va a ser impreciso y equivocado. No dudes en adaptarla a tu caso particular, o directamente desecharla de plano.

Apostaría a que existen estrategias mejores. No obstante, es la hoja de ruta que hoy recomendaría a mi hipotético hijo. Parece muy sencilla, pero pocos la conocen y, muy pocos, la ponen realmente en práctica.

Es una hoja de ruta pensada especialmente para un *veinteañero*. Pero si no es tu caso, y ya eres una persona madurita, creo que puede serte igualmente válida, si la puedes adaptar a tus necesidades y estado actual.

Empecemos.

**PRIMERO.** Ten una base sólida de estudios reglados. Te darán disciplina, cultura básica e, incluso, cierto sesgo de autoridad con los títulos. A ser posible trata de no repetir cursos.

**SEGUNDO.** Busca un trabajo que creas que te puede gustar y que te deje suficiente tiempo libre, lo vas a necesitar. Ahora lo importante es seguir aprendiendo, no el salario.

Si te vas a alquilar (intercambiar tiempo por dinero) procura ser impecable en tu trabajo. Que nadie te pueda reprochar nada. En esta

etapa vas a experimentar la sensación de ser empleado. Calibra si crees que se adecua o no a tu personalidad y objetivos vitales.

Un autoempleo también podría ser válido en esta fase si te genera unos ingresos recurrentes y predecibles. Al mismo tiempo que no te drena totalmente la energía y te permite tener tiempo libre.

En tu tiempo libre prioriza en seguir autoformándote: inversión, finanzas, emprendimiento, habilidades sociales, psicología e idiomas. Tampoco te vuelvas loco, el descanso es necesario. Este paso es la clave de todo lo que está por venir.

**TERCERO.** Comienza a invertir. Eres joven y te vas a equivocar. Mejor equivocarse con poco dinero. Es probable que pretendas hacerte rico rápidamente invirtiendo (sin emprender). Pasado un tiempo, lo más posible es que deseches esta idea. Dejarás que empiece a fluir el interés compuesto a tu favor.

Tampoco te obsesiones, cada etapa de la vida tiene sus fases. Aprovecha para vivir experiencias con tus amigos. No renuncies a ellas por volverte una rata ahorradora compulsiva.

**CUARTO.** Empiezas a tener conocimientos sobre el mercado laboral. A tener conocimientos sobre negocios, sectores, etcétera. Es el momento de arrancar tus pequeños proyectos paralelos en tu tiempo libre. Céntrate en lo que te guste y se te dé bien. No te compliques en buscar socios, capital o asesoramiento legal. No dejes tu empleo, por lo menos por ahora. No te olvides, sé impecable en tu trabajo principal. Tu proyecto personal tiene muchas posibilidades de no ser viable económicamente a largo plazo. Estás aprendiendo jugando.

**QUINTO.** Has generado cierto colchón de seguridad financiero que te cubre varios meses de gastos. Tus habilidades no paran de crecer, al mismo tiempo que tu patrimonio invertido. Vas camino de superar las seis cifras.

Tus ingresos recurrentes también han crecido (salario o autoempleo). Quizás alguno de estos proyectos personales de emprendimiento empieza a generarte ingresos por valor superior al salario mínimo, aunque seguramente con mucha volatilidad.

**SEXTO.** Si alguno de estos proyectos paralelos consigue coger tracción (ingresos recurrentes y estables mayores que tu salario) puedes sopesar si abandonar tu trabajo por cuenta ajena. Tendrás que valorar muchos aspectos antes de tomar una decisión así. No será fácil decidir: ¿Tienes el control de tu proyecto? ¿Seguirá vivo dentro de unos años? ¿Dedicarle más tiempo a tu proyecto te aportará mayor tranquilidad? ¿Mayor flexibilidad? ¿Mayor control de tu vida? ¿Mayor riqueza? ¿Mayor autorrealización? Es una apuesta, pero ahora la tomas desde una posición más cómoda y con mucha más información. Has construido un puente, no es un salto al vacío. Lo puedes cruzar si tú quieres. Además, el puente es sólido. Casi siempre puedes tomar el camino de regreso si no te gusta lo que hay al otro lado.

Lo puedes ver como una transición controlada por los tres arquetipos con el que iniciamos el capítulo. El trabajo como asalariado te proporciona una posición haltera. Te permite arriesgar, al estar cubierto financieramente. El emprendimiento te aporta opcionalidad. Si aciertas, te permite una vía de crecimiento rápida de tu patrimonio. Las puedes combinar con una vía de crecimiento exponencial, la de la inversión a largo plazo. Quizás es más lenta, pero también con más certidumbre.

¿Te has dado cuenta? No has tenido que tomar una decisión inicial. Simplemente has ido transicionando por ellos, compaginándolos y calibrando en función de los resultados y sensaciones personales que estás recibiendo.

*¡¡Vale, vale!! ¡¡Eso es pura fantasía, apenas tendré tiempo de ocio!!*

Verdad y mentira. Construir cosas grandes requiere esfuerzo, inteligencia, arrojo, información, constancia... Nadie te va a regalar nada. Si no quieres pagar el precio sigue el camino habitual. Está bien. No pasa nada. Pero, si actúas con suficiente inteligencia, puedes conseguir que la mayoría de estas fuentes de ingresos sean pasivas (o semipasivas). Me refiero a que comiences con este fin en mente. Trata de no involucrarte en proyectos, trabajos o inversiones que, a futuro, no tengan potencialidad de crecer, delegarse o automatizarse.

Ahora ten en cuenta los siguientes aspectos.

Primero, si tu trabajo inicial como asalariado es de muy alto valor te generará probablemente ingresos elevados, con lo que aumentarás

tu capacidad de ahorro e inversión. Dicho de otra forma, te acercarás a tener libertad financiera. Además, seguramente podrás delegar o subcontratar la mayoría de las tareas en las que no aportas ningún valor diferencial.

Segundo, respecto a los proyectos de emprendimiento, si eliges a las personas o sistemas adecuados es posible que también puedas delegar o automatizar ciertas tareas tediosas. Hoy en día un emprendimiento puede ser simplemente escribir un software y cobrar una cuota mensual de uso. O vender un libro autoeditado en Amazon. Además, existen varias plataformas online<sup>4</sup> que te ponen en contacto con autónomos que, por relativamente poco dinero, realizan multitud de tareas.

Tercero, existen estrategias de inversión que históricamente han funcionado muy bien. No requieren tanta dedicación, como podrías pensar inicialmente: indexación, inversión cuantitativa, inversión en calidad, etcétera. Puedes descartar de tu cabeza la idea del *trader*, que se pasa 8 horas al día mirando gráficos en doce pantallas simultáneas. O que está muy nervioso dando voces al teléfono, cual *lobo de Wall Street*.

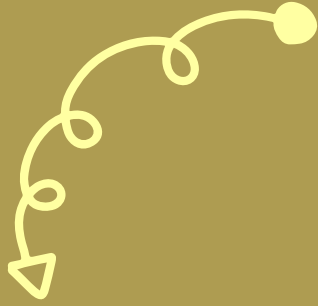
## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Es posible amasar un gran capital si se tienen buenos hábitos financieros, una mentalidad correcta y una planificación financiera adecuada.
- Invertir en nosotros y en activos constituye una piedra angular para generar riqueza.
- En el mundo actual el software proporciona un poder de escalabilidad enorme, superior al de crear contenido o contratar a más humanos.
- Hemos compartido una hoja de ruta de los pasos que podrías seguir para hacer crecer el capital haciendo uso de varias estrategias: salario, interés compuesto (mediante inversión a largo plazo) y pequeños proyectos de emprendimiento.
- La constancia, la disciplina, la curiosidad y el conocimiento van unidos, inexorablemente, a la generación de riqueza.



---

<sup>4</sup> Servicios como *fverr.com*, *upwork.com*, *freelancer.es*, o asistentes virtuales como en *woodbows.com* o *premiumhelp.com*.

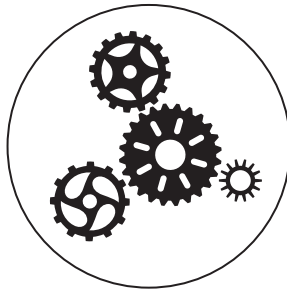


**CAPÍTULO**

# 2 INGRESOS SEMIAUTOMÁTICOS

*Convertirte en un miembro de los nuevos ricos no trata solo de trabajar inteligentemente. Trata de construir un sistema que te reemplace.*

*Tim Ferriss*



## FUENTES DE INGRESOS

Existen, como bien sabes, muchas formas de generar ingresos. Las más conocidas y habituales están basadas, de una forma u otra, en *intercambiar tiempo por dinero*. Haces un trabajo y recibes un dinero. Ya sea por horas, por objetivos, por cuenta propia o por cuenta ajena. Lamentablemente, si no haces el trabajo no recibes dinero. De igual forma, si no abres el grifo no sale agua.

Normalmente, a mayor especialización, talento, capacidad de negociación y demanda de tus servicios, mayor tu precio por hora. LeBron James o Messi son unos asalariados que cobran un precio muy elevado por hora debido a un talento por encima de la media. Salario que, además, el mercado está dispuesto a pagar por él.

Este tipo de ingresos pueden ser básicos en tus finanzas personales, especialmente en etapas iniciales. Pero, no te olvides que puedes construir otro tipo de ingresos recurrentes más automáticos. Esta palabra es importante: automáticos (o con mayor grado de automatización). ¿Por qué? Lo podemos resumir en esta fórmula: *flexibilidad = felicidad*. Bien ejecutados te pueden permitir tener más flexibilidad y libertad. Desbloqueas tiempo libre y desligas intercambiar directamente tiempo por dinero.

Necesitas beber y tienes que ir siempre a la fuente a por agua, ¿no sería más inteligente invertir unas semanas de tu tiempo construyendo un conducto que, una vez finalizado, te trajera el agua *automáticamente* por ti? Alrededor de esta idea clave, y enfocándonos en cómo construir estos automatismos, vamos a avanzar en este capítulo.

Los **ingresos pasivos** o semipasivos: son activos que poseemos buscando que nos generen ingresos de forma pasiva. Es decir, de forma automática y recurrente. ¿Te lías con la terminología? Es fácil, nos generan de forma automática ingresos más o menos recurrentes. Algunos ingresos pasivos requieren de aportar capital inicial (dinero)

y sin apenas invertir tiempo o esfuerzo. Pueden ser las inversiones inmobiliarias o los activos financieros (acciones, fondos, etc.).

Otros apenas necesitan de capital inicial, pero sí de una inversión inicial en tiempo y conocimientos. Por ejemplo, la creación de obras artísticas o infoproductos. Un poquito más adelante analizaremos en profundidad este gran desconocido para la mayoría.

Los **pequeños negocios**: son emprendimientos o proyectos personales. Normalmente, sin ningún trabajador en plantilla, aparte de nosotros mismos. Aunque es cierto que algunas tareas se puedan subcontratar o delegar. Y, habitualmente, no hay financiación externa.

Muchos grandes y medianos negocios comenzaron así, siguiendo esta aproximación. Se les llama negocios *bootstrapping*. Hay que advertir que no constituyen, especialmente al comienzo de los mismos, una fuente de ingresos pasiva, ya que requieren algún trabajo de forma constante.

La línea imaginaria que divide entre ingresos pasivos y pequeños negocios, en muchos casos, puede ser difusa. En el fondo, esta separación arbitraria está marcada por el grado de automatización. Conviene no confundir la facilidad para obtener ingresos con la automatización de estos. Por ejemplo, puedes conseguir ingresos fácilmente dando clases particulares desde casa aunque no son ingresos automáticos. Suele ser una buena práctica diseñar desde el comienzo cualquier emprendimiento con la idea de ir automatizando todos los procesos que sean posibles. De esta forma será más fácil hacerlo escalar, así como desligarnos de la operativa diaria.

Los **grandes negocios**: es un tipo de emprendimiento mucho más profesional desde el comienzo. Suele requerir cierta planificación previa. La presencia de socios o, incluso, inversores para aportar el capital inicial. Este proyecto empresarial será más complejo legalmente y operativamente. Se requerirán documentos constituyentes, como el pacto de socios, darse de alta como empresa y un largo etcétera.

Esta vía suele ser la más ambiciosa cuando se quiere aportar una solución al mercado lo más rápido posible. Dependerá mucho del

sector en concreto, pero en el ámbito de la tecnología y las startups unas pocas son frecuentemente capaces de dominar un sector (modelos *winner take all*). Siendo clave la velocidad de ejecución, para acaparar el potencial mercado lo antes posible. Llegar el segundo o el tercero puede marcar la diferencia entre conseguir un gran éxito o, directamente, desaparecer.

## Puntos fuertes de los ingresos pasivos

Volvamos de nuevo a los ingresos pasivos. Veamos algunos de los puntos fuertes de este tipo de ingresos en comparación al habitual intercambio tiempo-dinero.

- Libertad de horario: aunque no te engañes, normalmente cierta disciplina horaria suele ser necesaria si queremos construir algo exitoso.
- Puedes hacer lo que te gusta: si eliges bien que ingreso pasivo construir, puede que disfrutes muchísimo el proceso. En mi caso, estoy disfrutando enormemente escribiendo este libro.
- Puedes no tener jefe: tú mismo puedes ser tu propio jefe mientras construyes los activos. Además, si los ingresos que has construido son suficientemente elevados, quizás no dependas nunca más de un trabajo por cuenta ajena.
- Quizás aumentes tu tiempo libre: al desligar de la ecuación el intercambio de tiempo directamente por dinero puedes aumentar tu tiempo libre, si tienes éxito.
- Libertad espacial: existen multitud de trabajos hoy en día en los que es posible trabajar completamente en remoto. Esto no era tan frecuente hace unos pocos años. Estos ingresos pueden facilitar que te desligues de una ubicación concreta. ¡Ale, a practicar la vida nómada!
- Capacidad de impacto a gran escala: cierto tipo de ingresos permiten llegar a audiencias masivas, que de otra forma no sería posible. Miles de vosotros escucháis *Píldoras del Conocimiento*, o leéis este libro. Sin embargo, nunca he tenido una audiencia presencial de miles de alumnos.
- Camino a la libertad financiera: sin duda, aumentar tus fuentes de ingresos, tanto en cantidad como en calidad, ayuda a alcanzar más rápidamente la libertad financiera. Entendida esta como

generar ingresos automáticos, que paguen todos nuestros gastos diarios recurrentes.

- Sensación de control: ver que tus actos tienen repercusión directa con los resultados obtenidos puede ser muy placentero. Esto genera un bucle realimentado que te incita a seguir progresando y aprendiendo.

## La cara oculta de los ingresos semipasivos

Generar ingresos pasivos, por mucho que se haya podido tergiversar o prostituir el concepto, no implica, generalmente, que dejes de trabajar o de hacer cosas para aportar valor a la sociedad. Prefiero verlo desde otro ángulo. Quizás más inteligente. Es asunto de maximizar el retorno de tu esfuerzo.

Ten en cuenta que algunos ingresos pasivos pueden escalar con mucha facilidad. Por ejemplo, no hay mucha diferencia a nivel de tiempo invertido entre gestionar una cartera de 50.000€ o una de 5 millones de euros.

Lo que sí es cierto es que rara vez duran indefinidamente y casi siempre hay que cuidarlos, mantenerlos, perfeccionarlos y mejorarlos. Si no mantienes tu canal de Youtube, si no te preocupas de publicitar tu contenido, si no cuidas a tu inquilino, si no estudias tus inversiones, si no actualizas tu curso, si no sacas una nueva edición actualizada de tu libro, si no sacas un nuevo disco de música... el ingreso se suele acabar evaporando.

Los ingresos pasivos no lo consiguen las personas poco trabajadoras. Todo lo contrario, suelen generarlos personas con alto grado de disciplina y cultura. Imagínate el trabajo que hay detrás de escribir un *bestseller*, o un disco de música que se sigue vendiendo veinte años después de crearse.

De forma general, lo que podemos observar es que la mayoría de gente financieramente acaudalada tiene varias fuentes de ingresos. Y aun así sigue trabajando de forma inteligente. Si tu único objetivo es el dinero es muy probable que fracasas a largo plazo.

Otra advertencia. Puede que generar el ingreso pasivo sea una apuesta que te dé peores resultados financieros que intercambiar tu tiempo por dinero. Normalmente conlleva mucho esfuerzo y, a veces, no se ve recompensado ni para cubrir tu precio por hora invertido. Quizás al final constituya simplemente una fuente de

ingresos adicional a tu trabajo principal.

Tengamos presente que cuando vemos a emprendedores que han conseguido generar unos buenos ingresos pasivos hay muchos más que se han quedado por el camino. Muchos han perdido una gran cantidad de tiempo, energías y dinero intentando generar los deseados ingresos pasivos.

## Aspectos a considerar

Si pese a estas advertencias sigues con la intención de intentar construir alguno de estos *conductos automáticos* que te traigan agua a diario, sería bueno tener en consideración los siguientes aspectos.

- Que se te dé bien y te guste.
- Acertar con el momento adecuado ¡Qué crucial es este punto! Nunca lo olvides. Generarlo cuando la demanda esté ganando la partida a la oferta. Sólo el tonto hace al final lo que el sabio hace al comienzo.
- La longevidad del ingreso. ¿Se puede mantener mucho tiempo sin mantenimiento? ¿Es atemporal? ¿Está sujeto a modas o ciclos? En este sentido, y en varios otros, me encantan los fondos indexados al mundo que veremos posteriormente. Son especialmente resilientes al paso del tiempo.
- El factor de escalabilidad. Hasta qué punto puede crecer invirtiendo esfuerzo en crearlo. ¿El tiempo que dedico puede tener un impacto exponencial?
- El factor de la felicidad. Nos puede aportar felicidad por el tiempo invertido, dinero obtenido, relaciones personales...
- El grado de paralelismo. ¿Se puede compatibilizar con otras fuentes de ingresos, trabajos...? ¿Implica enfocarse al 100%? ¿Caduca o empeora? ¿Mejora, como el vino, con el tiempo?
- El grado de automatización. Incluidos promoción, ventas y cobros. Es más automático el proceso de vender un libro en Amazon, o un curso en Udemy, que por nuestros propios medios.
- El mandamiento de control. ¿Tenemos el control de nuestro ingreso pasivo? ¿Qué pasa si Youtube nos cierra el canal, o si Amazon nos bloquea nuestra cuenta de autor? A mayor control,

más capacidad de fijar precios y de no estar a merced de terceras partes. Dormirás mejor por las noches.

- La capacidad de replicabilidad. ¿Se puede replicar indefinidamente o hay un límite de réplicas? Está en muchos casos ligado con el factor de escalabilidad que acabamos de ver.

## TIPOS DE INGRESOS PASIVOS

¡Llegó el momento que estabas esperando! Vamos a desgranar los tipos de ingresos pasivos que existen. Y más importante aún, que puedes empezar a crear por ti mismo. Seguramente, unos encajen más contigo que otros. Por ello, si decides tirarte a la piscina, trata de elegir aquellos que se ajusten más a tus habilidades.

Un buen punto de partida puede ser que trates de aplicar el marco mental conocido como *Ikigai*. Este se basa en cuatro sencillos preceptos. Intenta que el activo que quieras crear cumpla los cuatro simultáneamente, de esta forma aumentarán tus probabilidades de éxito:

- 1) *lo que te apasiona.*
- 2) *lo que el mundo necesita.*
- 3) *aquello que objetivamente se te da bien.*
- 4) *aquello por lo que los demás (el mercado) pueden pagarte.*



1. **INVERSIÓN:** ¡Pon tu dinero a trabajar! El dinero bien invertido puede generar nuevo dinero. Es, sin duda, mi activo favorito. Una vez que adquieres ciertos conocimientos, es altamente escalable y automático. No se «oxida» ni necesita de un *marketing* constante para que siga creciendo. Existen decenas de modos de invertir de forma adecuada nuestro capital. En este libro vamos a abordar las principales, y las que considero mejores después de años de experiencia.

- acciones.
- letras del tesoro, bonos y renta fija en general.
- fondos de inversión (activos o indexados).
- depósitos a plazo fijo.
- planes de pensiones.
- capital riesgo: invertir en *startups*.
- criptoactivos: criptomonedas, NFTs, etc.
- comprar compañías privadas (no cotizadas).
- obras de arte, metales preciosos, bonsáis, vino, etc.

2. **ARRENDAMIENTOS:** consiste en ceder el uso de algo de tu propiedad por un precio. En lugar de alquilar nuestro tiempo, vamos a alquilar algo de nuestra propiedad. Dentro de esta categoría nos encontramos los siguientes:

- inmuebles.
- habitaciones por temporadas, gracias a plataformas como Airbnb.
- fincas para bodas o cualquier otro tipo de evento.
- vehículos como coches, bicis, patinetes, furgonetas para mudanzas...
- dispositivos digitales como móviles, televisores, portátiles, robots o en general, cualquier tipo de maquinaria.
- espacios publicitarios, tanto físicos (marquesinas) como virtuales: espacio en nuestra web o en el *metaverso*.
- espacios para estacionar vehículos, plazas de parking.
- ropa para eventos especiales.
- espacio de almacenamiento virtual: Dropbox, Google Drive, iCloud...
- capacidad de cómputo: Azure, AWS, *clustering*...
- energía autogenerada mediante paneles solares, molinos, etc
- dominios web.

- peajes por uso compartido de infraestructuras como caminos privados, piscinas particulares, máquinas de entrenar, parques de bolas, camas elásticas para niños, castillos inflables...

3. **ENTORNO DIGITAL:** en este nuevo mundo que hemos generado alrededor de la tecnología, ha sido posible crear nuevos negocios y activos digitales sin tanta necesidad de maquinaria, almacenes, inventarios, etcétera. El *software*, unido al talento humano, permite construir diferentes tipos de activos. Vamos a ver algunos de ellos:

- marketing de afiliados: te llevas una pequeña comisión automáticamente en cada compra por recomendar productos.
- ingresos por publicidad: se puede monetizar tu contenido gracias a la publicidad. Tecnologías, como Google *adSense*, permiten automatizar este proceso de vender publicidad online.
- cobrar por recomendaciones de productos o servicios: lo que hacen los *influencers* anunciando productos.
- membresías o comunidades de pago: cobras por pertenecer a una comunidad privada de un determinado nicho.
- venta del audio de nuestra narración de libros populares: audiolibros. Por ejemplo, usando el *marketplace* de Amazon llamado Audible.
- SaaS (*software como servicio*): crear soluciones informáticas (*software*) que pueda utilizarse mediante Internet. Cobraremos por su uso. Si el servicio que ofrecemos es realmente útil, aportando valor a nuestros clientes, será bastante fácil construir un ingreso recurrente predecible.

4. **INFORMACIÓN:** vamos a tratar de monetizar de forma semiautomática nuestros contenidos, nuestras habilidades y talentos. ¿Cómo? Veamos alguna de las formas principales:

- cursos online (*infoproductos*): trataremos de buscar un nicho con alta demanda y potencialmente poca oferta de cursos. Esto cada vez resulta más difícil, al existir más cursos y más profesionales. Para considerarlo ingreso pasivo debería estar totalmente automatizado. Existen decenas de claves, pero por citar algunas: calidad y claridad en el contenido y su exposición, no hacer promesas excesivas y estudiar los cursos de tu competencia

antes de hacer el tuyo. Hazlo mejor que el resto.

- libros: podemos autoeditar nuestros propios libros y venderlos en plataformas como Amazon, que es la librería más grande del mundo. Al igual que con los infoproductos, sin una gran comunidad detrás que ya te conozca previamente, será difícil que consigas amplia difusión.
- informes especializados: tesis de inversión, análisis de sectores, etc.
- podcast (semipasivo): una vez que creamos un episodio, este puede ser un activo que nos genere ingresos de forma recurrente.
- aplicaciones, plantillas o *plugins* para móvil, TV y ordenador.
- patentes, derechos de autor o royalties.
- vender nuestras fotografías y vídeos a plataformas: una conocida es Adobe Stock.
- vender camisetas, zapatillas, relojes o tazas personalizadas. En plataformas como *RedBubble*.
- venta de nuestras canciones en plataformas. Todos conocemos Spotify.

4. **NEGOCIOS AUTOMATIZADOS:** en este caso estamos hablando de negocios con un alto grado de automatización. Veamos algunos ejemplos:

- franquicias: permiten generar, en caso de que sean viables, rentables y replicables, ciertos ingresos fijos, el canon de entrada. También ingresos variables, los llamados royalties por explotación del negocio.
- multiniveles (también conocidos como redes de mercadeo): En este tipo de negocios abundan las estafas y esquemas piramidales tipo Ponzi. Si bien, se pueden construir negocios legales y muy rentables siguiendo esta aproximación. Consisten en crear una red de distribución y venta de nuestros productos o servicios. Cada vendedor se lleva comisiones de las ventas generadas por los niveles inferiores. La clave consiste en aportar un valor real mediante nuestros productos. Sacando partido de la economía colaborativa y nuestras habilidades para convencer a nuevos vendedores a que formen parte de nuestra red de ventas.
- comercios electrónicos (*e-commerces*): hoy en día es relativamente fácil crear un negocio online de venta de productos de forma

semiautomática, basándonos en plataformas como Amazon o Shopify.

- negocios delegados a terceros: es posible salirnos de la operativa de un negocio que hayamos creado, o comprado, delegando su gestión. En este caso es crucial construir un sistema de incentivos, que alineen correctamente los intereses de todos. Así como los mecanismos adecuados de supervisión y monitorización de los mismos.
- crear un *marketplace* en algún nicho específico: un *marketplace* trata de unir compradores con vendedores, cobrando una pequeña comisión en cada transacción efectuada. Es complejo lograr escala y suelen requerir de mucho capital inicial.
- ingresos recurrentes y pasivos tras una venta activa: vamos con un ejemplo. Al vender una impresora, la compra de tinta por parte del cliente se convierte en algo recurrente.

**5. SERVICIOS ROBOTIZADOS:** en la sociedad digital empieza cada vez a entrar en juego con más fuerza los robots, en sus diferentes variedades. Alrededor de ellos se pueden crear ingresos pasivos. Hace décadas, uno de los mejores y más famosos inversores de todos los tiempos, Warren Buffett, compró con sus primeros ahorros una máquina recreativa de pinball por 25 dólares. La situó en una peluquería local de su ciudad de origen. En unos pocos meses era dueño de decenas de máquinas recreativas, repartidas por toda la ciudad.

- máquinas de *vending*: sándwiches, refrescos, golosinas...
- máquinas recreativas, videojuegos, tragaperras, futbolines...
- servicios de lavado de ropa automático.
- lavaderos de coches automático.
- servicios ofrecidos por robots: agricultura robotizada.
- servicios ofrecidos por inteligencias artificiales: resúmenes automáticos, gestión de llamadas, etc.
- venta de comida rápida totalmente robotizada.
- oofás masajeadores por monedas.
- fotomatonés.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Existen varias formas de obtener ingresos. Sin embargo, normalmente acabamos recurriendo a «salir al mercado laboral», que consiste en intercambiar nuestro tiempo por dinero.
- Otras formas de generar riqueza son mediante activos que proporcionan ingresos pasivos, creación de pequeños negocios y creación de grandes proyectos empresariales.
- Los ingresos pasivos rara vez son totalmente pasivos.
- Las inversiones financieras de nuestro capital son el tipo de activos que mejor resisten el paso del tiempo, y que mayor potencial de escalabilidad tienen.
- Hemos visto decenas de formas adicionales para construir activos que generen ingresos pasivos.



**CAPÍTULO****3 LA INVERSIÓN**

*Para ganar dinero en los mercados, hay que pensar de forma independiente y ser humilde.*

*Ray Dalio*



Es indudable que la inversión es una de las herramientas más poderosas que tenemos a nuestro alcance para generar riqueza. ¿Por qué? La respuesta es sencilla y potente: ¡nos permite ser *co-propietarios* de excelentes negocios! Es por ello que adquirir destreza en este campo nos brinda, literalmente, la posibilidad de emplear nuestro dinero para generar más. ¿Verdad que suena bien?

Si es tu primera aproximación a este campo probablemente te estarás preguntando: ¿eso no es muy difícil?, ¿eso de invertir qué es, comprar *bitcoins*?, ¿no es un casino? Por dar una respuesta inicial a estas preguntas habituales, sería algo así: no es sencillo, pero tampoco es tan complejo como inicialmente podríamos imaginar. Además, ¿no merecería la pena dedicarle esfuerzo a adquirir, y perfeccionar, una habilidad tan poderosa y con tanto impacto potencial en mi futura vida? Para mí, la respuesta es rotunda: merece la pena, y mucho.

Para ser honestos, hay que poner sobre la mesa el hecho de que invertir bien es más un arte que una ciencia exacta. Como todo arte, adquirir unos conocimientos sólidos, y cierto nivel de destreza, no es flor de un día. Dependiendo de la estrategia de inversión que sigas tendrás que dedicarle más o menos tiempo y esfuerzo. En muchos casos, será un proceso de aprendizaje continuo a desarrollar de por vida. Y como todo proceso de aprendizaje, si te gusta, lo disfrutarás.

Volviendo a hacer uso del modelo mental de Pareto, en este bloque abordaremos el 20% de los aspectos más relevantes que nos llevarán a alcanzar el 80% de los resultados<sup>1</sup>.

Si eres un inversor razonablemente avanzado, quizás te pueda resultar introductorio este capítulo. Te lo puedes saltar. Sin embargo, no te lo recomiendo. Con frecuencia, olvidamos los principios que nos han llevado hasta aquí. Este capítulo pretende ser una guía para recordarte ese proceso.

---

1 Si quieres profundizar, y convertirte en mejor inversor, lo puedes hacer visitando nuestra casa en Internet: [pildorasdelconocimiento.com](http://pildorasdelconocimiento.com).

## ¿POR QUÉ DEBERÍA INVERTIR?

*Quién tiene activos financieros gana. Quien no tiene activos financieros pierde.*

Existe una fuerza que hace diezmar de forma silenciosa y sistemática nuestros ahorros. Esta fuerza, o impuesto oculto, es conocida como inflación. La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. El capital que has conseguido ahorrar, probablemente con mucho esfuerzo y tiempo, pierde poder adquisitivo al dejarlo parado en una cuenta bancaria según avanza el tiempo. ¿No te da algo de pena que el tiempo que has dedicado a conseguir ese dinero se vaya esfumando por el sumidero a un ritmo acelerado?

Vamos a adquirir perspectiva histórica. En cualquier periodo prolongado los precios suben, y el valor de tu divisa disminuye. Desde la Segunda Guerra Mundial solo se han dado dos años en los que la inflación ha sido negativa. Además, la tasa media anual de los últimos setenta años ha sido del 4,10%. Súmale que la inflación se acumula. Recuerda esto: los precios, más o menos, se duplican cada 18,1 años. Tus ahorros cada 18 años pierden la mitad de su valor real (de su poder de comprar cosas). Lo que ahorraste hace 36 años habrá perdido tres cuartas partes de su valor. La pérdida de valor de tus ahorros es metafóricamente equiparable a la pérdida de valor esperada de tu coche recién comprado.

Para muchos economistas, inversores o, simplemente, personas de a pie esta realidad monetaria se ha convertido en un sistema trucado, que obliga a mover el dinero y tomar riesgos.

Es sencillo: *quién no invierte pierde*. Analizar las causas de por qué sucede esto puede ser complejo. Tratando de simplificar mucho, y a riesgo de ser extremadamente imprecisos, el problema radica en que la masa monetaria no es fija. Los bancos centrales de cada país pueden inyectar o retirar dinero de la economía... Sin estar ligado a la cantidad de oro que posee, o a la productividad real de esa región.

En los últimos tiempos han surgido intentos de acabar con esta realidad monetaria. Uno de estos es la creación de criptodivisas, siendo su máximo exponente el famoso *bitcoin*. Es indudable que su propuesta de valor puede resultar interesante. Estamos hablando de un dinero con buenas características monetarias y de reserva de

valor. No controlado por ninguna organización centralizada, con una masa monetaria máxima que no se puede rebasar (escasez), divisible (con ocho decimales por unidad), difícil de falsificar, fácil de transferir, difícil de confiscar, etcétera.

Posiblemente, es todavía prematuro pronosticar si puede constituir una alternativa real al dinero tradicional (también llamado dinero *fiat*), o al oro como reserva de valor.

Tratando de ser lo más objetivos posible, y sé que esto es muy discutible, presenta varios aspectos que pueden hacer que su propuesta de valor finalmente acabe siendo irrelevante. Veamos algunos de ellos.

Primero, no es sencillo de comprender en profundidad. Se podría contraargumentar, que ni falta que hace, que el sistema monetario actual es más complejo. Por otro lado, como depósito de valor el oro parece más sencillo de entender.

Segundo, falta de madurez como dinero consensuado. Es el llamado *efecto Lindy*<sup>2</sup>. Aunque nuevamente argumentarían algunos que «otros dineros» perdieron su *efecto Lindy*, y es cierto.

Tercero, pueden surgir otras alternativas con enfoques radicalmente nuevos y disruptivos, que todavía hoy no existen. Y que se conviertan en mejores propuestas con mayor grado de adopción. También, se podría argumentar que cualquier cambio tecnológico es susceptible de ser adoptado o copiado por *bitcoin*.

Cuarto, pueden surgir brechas de seguridad que en la actualidad no estén contempladas. Nuevamente, se podría argumentar que esto es poco probable. Y así hasta el infinito...

Dejando de lado estos intentos de nuevo dinero no inflacionario, o mejor dinero, como dirían algunos. Por suerte, existe una fuerza diametralmente opuesta, y más poderosa, que la inflación. Esta fuerza, que ejerce su poder en sentido opuesto, es el interés compuesto y nos podemos beneficiar de él gracias a la inversión. No es algo esotérico, nuevo, o relacionado con el mundo de las apuestas. Ha pasado por las dos Guerras Mundiales, pandemias, grandes depresiones... Y no ha dejado nunca de tener validez.

Mientras la inflación erosiona nuestros ahorros, el capital bien invertido se beneficia del interés compuesto. Nos referimos a ella

---

2 Cuanto más tiempo sobrevive algo, más probabilidades de que vaya a continuar sobreviviendo en el futuro.

como una fuerza más poderosa que la inflación, haciendo referencia a la rentabilidad esperada por ambas «fuerzas». Mientras que la inflación media histórica en países desarrollados ha oscilado de media entre el 2 y el 4%; la rentabilidad media que podemos obtener mediante inversiones oscila entre el 4% y el 20%. Dependiendo de nuestra estrategia, cualidades y suerte.



En consecuencia, el objetivo mínimo de rentabilidad con nuestra cartera de inversión debería ser al menos el de conservar valor. Esto es, obtener una rentabilidad igual o superior al de la inflación media en dicho periodo.

Recuerdo la primera vez que descubrí la inversión y el interés compuesto. Fue, sin duda, un momento eureka. Solo podía decirme a mí mismo: ¿cómo es posible que no lo haya descubierto antes? Creo que casi todos los inversores hemos vivido ese momento trascendental y, a buen seguro, desde entonces nuestros hábitos financieros cambiaron a mejor. Antes de profundizar más, y con el objetivo de aclarar conceptos, vamos a explicar qué es realmente el interés compuesto.

El interés compuesto es el proceso financiero en el que los intereses de cada período (rentabilidad obtenida) se suman al capital inicial, para producir nuevos intereses (más rentabilidad sobre el total acumulado). Es decir, reinvertir los intereses que vamos consiguiendo con la inversión inicial.

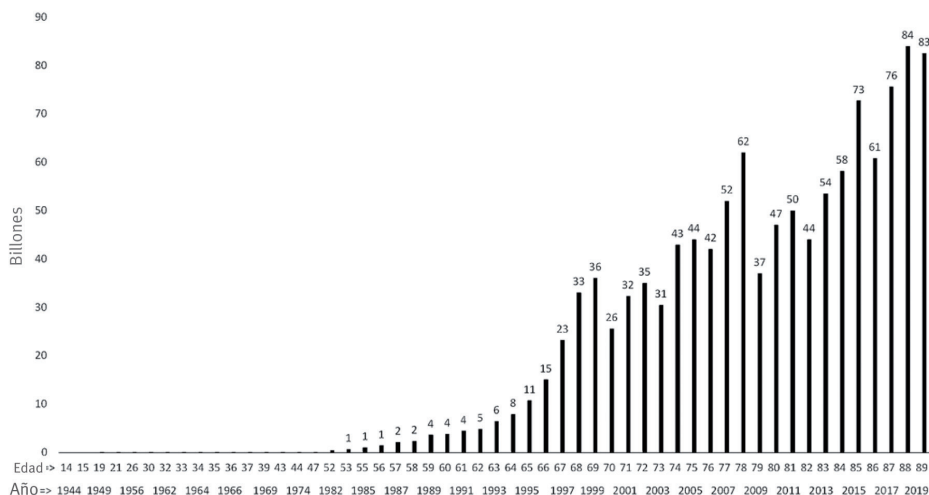
Al tener más capital se generan más rendimientos. ¿Cuál es el resultado? Un crecimiento exponencial del capital inicial con el paso del tiempo. En caso de que el interés fuese simple (no se suman nuevos intereses al capital) el crecimiento sería lineal, no exponencial.

Es por ello que, gracias al interés compuesto, podemos conseguir que nuestra inversión inicial se multiplique exponencialmente en períodos largos. Ya te puedes imaginar que es clave empezar a invertir cuanto antes.

Veámoslo con un ejemplo. Comenzamos a ahorrar e invertir a la edad de 25 años. Cada año aportamos una cantidad de 5.000 euros en un activo que ofrezca una rentabilidad media esperada del 5% anual. Como resultado, al cumplir 65 años, tendríamos casi el doble de capital que si se hubiera comenzado a los 35 años.

Los humanos casi siempre aprendemos por imitación. Creo que no hay mejor forma de asimilar este concepto de la capitalización compuesta que viendo el apabullante crecimiento del patrimonio de uno de los mejores inversores de todos los tiempos: Warren Buffett.

A la edad de 16 ya había acumulado 53.000 dólares. Con 26 años su valor neto estaba entre los 140.000 y los 174.000 dólares. A los 43 años el «Oráculo de Omaha» contaba con un patrimonio neto de 34 millones de dólares. Con 48 años superó los 100 millones de dólares. Con 53 años supera la barrera de los 1.000 millones de dólares (su primer billón). Con 90 años supera los 100.000 millones de dólares (100 billones). Esto es una auténtica bola de nieve, aprecia su poder en la siguiente figura.



## LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

La mayoría de información que nos llega sobre inversiones está relacionada con determinados instrumentos financieros: el fondo del gestor de moda, la criptomoneda que más ha subido, el nuevo plan de pensiones, etcétera. Sin embargo, para invertir adecuadamente tu

dinero, y asegurarte amasar un gran capital, es necesario entender los principios básicos.

Seguro que has oído hablar de los principios básicos de la nutrición y de la pirámide alimentaria. En ella, tiene más peso el balance calórico en un periodo de tiempo dado que la cantidad de macronutrientes y el momento del día que los ingieras.

Algo similar ocurre con las inversiones. Veamos cuáles (a mi modo de ver) son estos principios básicos y en qué orden de importancia se tienen que considerar. Fíjate en el siguiente diagrama, en él ilustramos los principios básicos a los que nos estamos refiriendo. Vamos a ir desgranando cada uno de ellos, para que entiendas su importancia y relación con los demás:



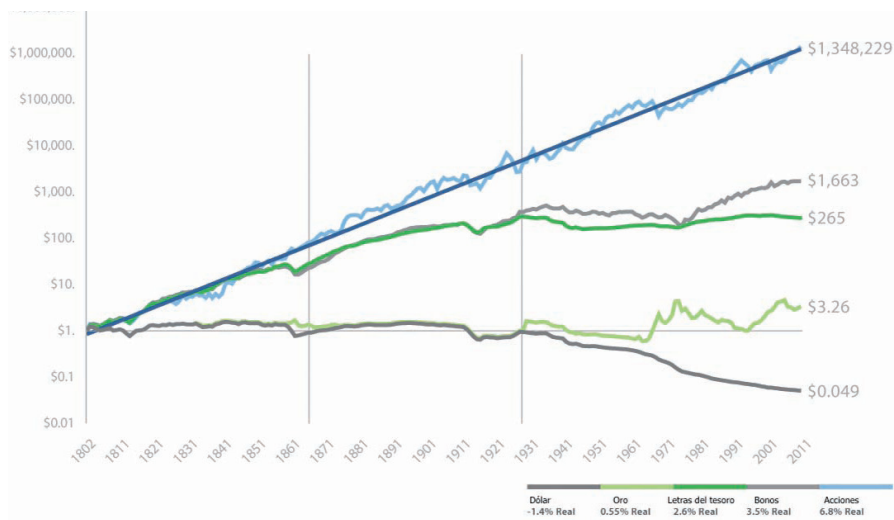
1º. La **capacidad de generación de ingresos y ahorro**. El principio básico de todo inversor, especialmente en las primeras décadas, radica en su capacidad de acumular capital fruto de su trabajo y ahorro constante. Si nuestra capacidad de ahorro es muy escasa, aunque consigamos rentabilidades de doble dígito, nuestro patrimonio total crecerá de forma muy lenta.

2º. El **comportamiento del inversor**. Existe una rama de estudio conocida como *finanzas conductuales* que estudia como el comportamiento del inversor determina en gran medida sus

resultados financieros. El inversor puede escoger *activos ganadores*<sup>3</sup> y, sin embargo, dado su nefasto comportamiento obtener rentabilidades incluso negativas. ¿Cómo es esto posible? Comprando y vendiendo continuamente, copiando a otros inversores, invirtiendo sin haber hecho un estudio previo, cayendo presa del pánico (o de la avaricia), no conociéndose a sí mismo, no teniendo un proceso de inversión claro, etcétera. Existen multitud de comportamientos que alejan al humano de la inversión paciente y racional a largo plazo.

3º. La **asignación de activos**. La rentabilidad del inversor se ve tremendamente condicionada en función del tipo de activos que escoge para invertir, y en la proporción en la que lo hace. Por tipo de activos nos estamos refiriendo a: acciones, bonos de compañías, bonos de gobiernos, divisas, criptodivisas, metales preciosos, materias primas, capital riesgo, obras de arte, inmuebles, vino, etcétera. Dentro de cada tipo de activo, y aunque inicialmente no parezca muy intuitivo, existe un alto grado de correlación entre cada componente individual. Por ejemplo, entre todas las acciones del sector tecnológico.

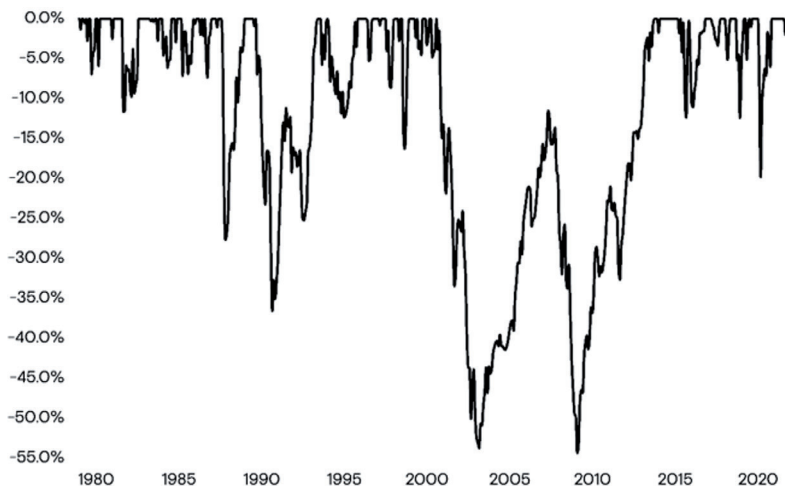
Un buen punto de partida es el estudio que realizó el profesor Jeremy Siegel, que comprende 200 años de historia del mercado de Estados Unidos. Lo podemos ver en la siguiente figura:



3 Emplearemos de forma equivalente activos, instrumentos o simplemente inversiones.

Como vemos, a largo plazo el activo más rentable históricamente han sido las acciones. Si lo vemos a esta escala temporal tan amplia, y en escala logarítmica<sup>4</sup>, podemos casi apreciar una recta. En cambio, si hiciéramos zoom observaríamos que el camino no ha sido tan plácido. Hemos pasado por grandes crisis, guerras mundiales, pandemias y un largo etcétera. De hecho, hubo periodos en los que determinados mercados de acciones cayeron incluso un 80%. Las acciones, o también llamada la renta variable, es precisamente eso: variable. Soportar esas subidas y bajadas (a esto le llamaremos volatilidad, no riesgo), es la penitencia a pagar para obtener rentabilidades positivas.

En la siguiente figura se ilustra las mayores caídas (*drawdown*) de todo el mercado desarrollado (MSCI World<sup>5</sup>). Como se puede observar, caídas anuales de un 10% es algo bastante frecuente. Incluso, y estando refiriéndonos a un mercado tan global y diversificado, caídas superiores al 30% en algún momento de cada década también es algo razonable que suceda.



Si tu horizonte temporal es invertir a muy largo plazo —y sin duda eso sería lo deseable— y puedes resistir la volatilidad sin inmutarte, las acciones probablemente deberían de ser tu activo principal. Sin embargo, el comportamiento real de los inversores nos

4 Los procesos de naturaleza exponencial —como el interés compuesto— es más fácil comprenderlos y visualizarlos en escala logarítmica. De lo contrario, pudiera parecer que nos encontramos en un proceso de burbuja constante.

5 Veremos en el siguiente capítulo a que nos referimos con «el mercado» y los índices más importantes.

dice que, a mayor volatilidad y menor experiencia teórica y práctica, mayores son las probabilidades de que el inversor se comporte movido por las emociones y se equivoque. En este caso sería recomendable diversificar tu cartera de inversiones en diferentes activos que seas capaz de comprender en profundidad: depósitos (*cash*), renta fija, inmuebles, etcétera.

Existen algunas carteras famosas que ilustran cierta distribución de activos. Tratan de proporcionar estabilidad a la cartera de inversión en casi cualquier circunstancia de mercado y económica. Por citar algunas, la Cartera Permanente de Harry Browne, la *All Weather Portfolio* de Ray Dalio o el *Coward Portfolio* de William Bernstein.

La distribución que hagas entre estas clases de activos determinará, en gran medida, el comportamiento global de tu cartera de inversiones. Tanto en rentabilidad como en volatilidad esperada<sup>6</sup>.

4°. Las **comisiones y costes**. La industria financiera se financia de las comisiones y costes asociados a nuestra actividad inversora. Es por ello que su impacto real es frecuente que se minusvalore. Sin embargo, es lo único seguro. La rentabilidad puede darse o no darse, ir y venir, pero los costes pagados no van a desaparecer. Son ciertos y seguros.

En lo que respecta a las rentabilidades, el tiempo es tu amigo. Pero en lo que respecta a los costes, el tiempo es tu enemigo. John Bogle decía: «a largo plazo, el milagro de capitalizar rentabilidades, es superado por la tiranía de capitalizar los costes». Veámoslo con un ejemplo, para que percibas la magnitud de su importancia. Cuatro inversores, con el mismo capital inicial de 100.000€, misma rentabilidad del 7% anual y sin realizar ninguna aportación. Al final de 30 años alcanzan el siguiente valor:

- Inversor A: comisión de gestión del 3%: 324.340€
- Inversor B: comisión de gestión del 2%: 432.194€
- Inversor C: comisión de gestión del 1%: 574.349€
- Inversor D: comisión de gestión del 0,15%: 729.853€

---

<sup>6</sup> Resulta interesante la herramienta **Portfolio Visualizer** para analizar diferentes asignaciones de activos.

Como podemos apreciar, la diferencia en el capital acumulado es enorme. El inversor A invirtiendo, por ejemplo, en un fondo de inversión activo con una alta comisión de gestión del 3%, acabaría obteniendo menos de la mitad del capital que obtendría un inversor D, que invirtiera en un fondo indexado de bajo coste (0,15%).

5°. La **selección de valores**. Este es el punto en el que todos los inversores nos fijamos, también en el que la industria pone más el foco. Es probablemente el más divertido, sexy y que llena más páginas de análisis. Consiste en seleccionar los instrumentos particulares dentro de cada tipo de activo: acciones, bonos, criptodivisas, metales preciosos... Recuerda, por muy atractivo que parezca, es el quinto principio básico a tener en cuenta. Y en orden de importancia es posterior a los cuatro anteriores.

6°. Los **impuestos**. Es un tipo concreto de costes, que difícilmente son eludibles. En general, la regla básica que permite maximizar nuestro capital en el largo plazo es intentar retrasar, o diferir al máximo, el pago de impuestos. Esto se logra normalmente realizando el menor número de operaciones de compra-venta y reinvertiendo los beneficios constantemente. Si queremos hilar fino, es necesario conocer las reglas fiscales del país en el que declaras tus impuestos.

## ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN GANADORAS

A mi modo de ver y entender la inversión, disponemos de algunas estrategias que tienen el potencial de ser las más rentables a largo plazo. No existe, ni puede existir, una absoluta certeza de que así vaya a suceder. Sin embargo, es cierto que han funcionado muy bien en el pasado. Probablemente lo sigan haciendo en el futuro. Su enfoque se sustenta en: un análisis racional de los hechos, retraso la gratificación instantánea, una visión de largo plazo, un entendimiento de las bases del comportamiento humano y, lo más importante, la fidelidad al proceso inversor.

Sea cual sea el enfoque que escojas, especialmente cuando tu capital ha adquirido un importante peso específico, cuídalo con mucho cariño. Se tardan años en hacer girar la bola de nieve con fuerza, y un solo error de envergadura puede hacerte retroceder varios años. Perdiendo todo su impulso acumulado.

Los errores con poco capital, siendo jóvenes y con pocos años de experiencia son aprendizajes. Los errores con mucho capital, y un horizonte temporal menor, pueden ser definitivos.

## La inversión indexada

Dedicaremos un capítulo completo a esta estrategia de inversión. Debido a que es una de las más accesibles, y que mejores resultados ha obtenido a largo plazo.

Es relativamente sencilla de llevar a cabo por cualquier inversor y requiere de pocos conocimientos previos. Todo esto, sin penalizar la rentabilidad esperada a largo plazo. Quédate con este dato: casi ningún fondo de inversión gestionado activamente (por personas), y en periodos de 30 años, consigue superar a su fondo indexado equivalente. ¿Por qué sucede esto? Recuerda que en nuestra pirámide las comisiones y los costes están en un nivel de importancia superior a la selección del instrumento concreto. Hemos visto que los costes elevados tienen como enemigo el tiempo, y acaban erosionando de forma inexorable la rentabilidad que nos ofrece el mercado.

## La inversión en calidad con crecimiento

El siguiente estilo de inversión que quiero que conozcas es la inversión en calidad con crecimiento. También lo puedes simplificar como inversión en calidad. Para el inversor particular es una de las mejores formas de invertir. A largo plazo ha conseguido muy buenas rentabilidades históricamente. Y con poca necesidad de hacer un seguimiento muy cercano de las compañías en las que se está invertido.

Se caracteriza por comprar magníficas compañías y mantenerlas durante mucho tiempo. A ser posible, décadas. También se caracteriza por la prudencia. Vamos a mantener muchos años una compañía en nuestra cartera. Por ello, queremos que sea una empresa excelente y que pueda revalorizarse sin cesar el tiempo. Además, queremos que en el momento de compra no cotice a un precio de «burbuja» o «exuberancia irracional».

¿Qué entendemos por una compañía de la máxima calidad? Podríamos describirla como una empresa líder operando un sector que crece por encima del crecimiento medio de la economía. Mantiene su posición de dominancia en dicho sector gracias a que goza de una

o varias ventajas competitivas, que la protegen de la competencia. El sector que opera no es cíclico. Su crecimiento no es explosivo, sino que es estable y superior al doble dígito. Es capaz de reinvertir buena parte de los beneficios para seguir creciendo. Arroja buenas cifras de rentabilidad sobre el capital empleado. Está gestionada de forma brillante por los fundadores, o por el equipo directivo, inculcando una cultura y visión clara. También hacen un uso inteligente del capital. Tratan constantemente de innovar, buscando nuevas suertes de aportar valor al mercado. Además, buscan perfeccionar las que ya tienen establecidas.

Este tipo de compañías suelen ser bastante conocidas, dada su posición de liderazgo. Llevan lustros, o décadas, de crecimiento continuo de sus beneficios. Año tras año. Cuando esto sucede, la valoración de la compañía en los mercados financieros sigue la misma dirección. Es por ello que el éxito en este estilo de inversión consiste en seleccionar cuidadosamente estas grandes compañías, y acompañarlas pacientemente en el camino. Es decir, no hacer casi nada. Parece fácil, pero poca gente lo lleva a cabo. Gran parte de los inversores prefieren buscar otro tipo de compañías o de estilo de inversión más cortoplacista, más llamativo. En definitiva, de un aparente mayor crecimiento.

Debemos ser muy cuidadosos al seleccionar estas compañías y no pagar un múltiplo sobre sus beneficios excesivamente alto<sup>7</sup>. Una vez que estamos invertidos, casi lo único que debemos hacer es revisar cada cierto tiempo (incluso una vez al año puede ser suficiente) que todo sigue según lo esperado: siguen trabajando en mantener sus ventajas competitivas, el sector que opera sigue creciendo a buen ritmo, los beneficios siguen aumentando y el equipo directivo sigue actuando con honestidad e inteligencia.

## La inversión en valor

Otro estilo de inversión, conocido como *Value Investing*, aborda la inversión basándose en estimar una valoración justa de las compañías. Por ello, distingue dos valores: el valor justo de la compañía y el

<sup>7</sup> En periodos de exuberancia el mercado suele pagar múltiplos elevados sobre ventas, beneficios o flujos de caja. Si esos múltiplos son muy elevados, con relación al ritmo de crecimiento medio de dicha compañía, podrías estar pagando en exceso por ella. Incluso, en ese caso de «comprar caro», si la mantuviéramos en cartera durante el suficiente tiempo —y la empresa siguiera prosperando— acabaría resultando irrelevante el momento exacto de compra y el múltiplo pagado.

precio al que cotiza. Cuando el valor justo es muy superior al precio al que cotiza, se considera que hay cierto margen de seguridad para invertir en ella. Se asume que, en algún momento en el futuro, se cerrará ese margen y el precio al que cotiza convergerá hacia el valor justo.

En esta estrategia de inversión, su aplicación práctica es más activa y demandante de tiempo para el inversor que las estrategias vistas previamente. A pesar que estima el valor de la compañía a largo plazo, y promueve esperar el tiempo que haga falta hasta que se cierre esa diferencia entre precio y valor, el tiempo de permanencia real en cartera de las compañías en las que se invierte suele ser inferior a las dos estrategias anteriores.

Cuando el precio alcanza el valor justo se vende la compañía porque ha dejado de haber margen de seguridad, y se busca la siguiente oportunidad en la que invertir. Estos saltos continuos entre compañías dificultan conocer en profundidad cada una de las inversiones. Requiere mayor inversión de tiempo y estudio. Posiblemente también es más propensa a errores de inversión (conocidas como trampas de valor). Y, por último, implica acertar en dos ocasiones consecutivas: el momento de compra y el de venta.

Estimar el valor justo es más un arte que una ciencia. Se emplean tanto datos contables de la empresa, como aspectos más cualitativos: la estimación de crecimiento a futuro, la calidad de la gestión de la compañía, el análisis de las ventajas competitivas, etcétera. Puedes intuir que se requieren amplios conocimientos, tanto de inversión como de sectores (el llamado círculo de competencia). Estos conocimientos son necesarios para poder invertir con la suficiente convicción para soportar ese periodo de espera en el que el mercado no te está dando la razón con respecto al precio al que cotiza la empresa.

## La inversión en dividendos crecientes

Otra estrategia que goza de muy buena reputación, especialmente para aquellos inversores más enfocados en las rentas, es la inversión en dividendos crecientes. Trata de buscar compañías estables, sólidas y que lleven repartiendo dividendos de forma continua en el tiempo. Además, los dividendos deben ser crecientes. Cada año debe incrementarse la cantidad que se reparte a sus accionistas. Si

cualquiera de ellas reduce, o simplemente congela, el dividendo, aunque sea durante un año, pierde su condición de *compañía de dividendos crecientes*.

¿Qué son los dividendos? ¿Y por qué son tan interesantes para los inversores enfocados principalmente en rentas? Realmente por dos motivos. El primero de ellos, y más obvio, es porque proporcionan un ingreso recurrente, tangible, cierto y creciente de dinero. Es decir, el inversor rentista lo puede ver como un ingreso pasivo creciente. Por otro lado, el pago periódico de este dividendo *subcomunica* que la empresa es de alta calidad, con capacidad de crecer y bien gestionada.

Las compañías que llevan repartiendo dividendos crecientes durante 25 años en EEUU, o 10 años en Europa y Reino Unido, se las conoce como *Aristócratas de los Dividendos*. Estas magníficas compañías no abundan, pero existen en algunos mercados como Estados Unidos, Europa, Reino Unido, Canadá y otros. Un caso particular, y muy *rara avis*, es el de llevar 50 años repartiendo dividendos crecientes, hablamos entonces de los *Reyes del Dividendo*.

Si escogemos una cesta con los Aristócratas del Dividendo en cualquier región, históricamente, han obtenido más rentabilidad (teniendo en cuenta la reinversión de los dividendos) que comprar todas las acciones de ese determinado mercado. Por ello, muchos inversores eligen fondos, o ETFs indexados, que siguen los índices que aplican la estrategia de inversión en dividendos crecientes. En este caso, es necesario fijarse que la comisión de gestión no sea superior a la de otras alternativas equivalentes.

## La inversión en inmuebles

Hasta ahora hemos visto estrategias relacionadas con la inversión en los mercados de valores de renta variable («invertir en bolsa»). Ahora abordaremos otro tipo de inversión diferente, y que aparentemente puede parecer más sencilla de comprender para el usuario de a pie. Consiste en invertir en inmuebles.

Este estilo de inversión también se puede beneficiar de la capitalización compuesta. Es decir, aprovecharse del potente interés compuesto que hemos visto previamente. Pero, ¿cómo podemos lograr subirnos a lomos del interés compuesto en este estilo de inversión?

Al igual que la inversión en renta variable, existen infinitos estilos de inversión en inmuebles<sup>8</sup>: comprar para alquilar, comprar para reformar y vender, comprar para primero alquilar y posteriormente vender, comprar pisos caros o baratos, cerca o lejos de la costa, para alquilar por temporada o de larga duración, etcétera.

Para centrar el tiro y *mojarnos* vamos a describir la estrategia que, probablemente, sea la más interesante en relación a rentabilidad esperada, riesgo asumido y esfuerzo en ejecutarla correctamente. Consiste en comprar con hipoteca inmuebles de precio medio-bajo, cerca de un lugar de interés recurrente. Para luego después darles un *lavado de cara*<sup>9</sup> y ponerlos en alquiler.

Los ingresos del alquiler sirven para ir pagando la hipoteca y, además, generar ciertos beneficios después de impuestos. Estos beneficios se van acumulando y, cuando son suficientes, sirven para dar la entrada de una nueva vivienda.

Entiendo que pueda parecer fantástico y muy arriesgado llevar a cabo esta estrategia. Pero no nos precipitemos, funciona y le vamos a dedicar un capítulo completo a la inversión en inmuebles.

## LA EVOLUCIÓN DEL INVERSOR PARTICULAR

Conforme nos vamos haciéndonos mayores y maduramos, nuestro capital debería, ir creciendo en consonancia. Seguramente, nuestro comportamiento se habrá ido refrenando al acumular más sabiduría, más experiencia y tener más aversión al riesgo (al ser el capital que conservar mayor). Además, de forma natural, nuestro nivel de agresividad y comportamiento impulsivo habrá disminuido notablemente.

En cambio, cuando comenzamos a descubrir este apasionante mundo de las finanzas, la inversión, la economía, el *Value Investing*... todo son emociones. Hay pasión, avaricia, ganas de vencer y de ser el más inteligente del grupo.

---

8 Si quieres profundizar en este campo, tenemos un análisis exhaustivo y pormenorizado de las estrategias que se pueden aplicar para aprender desde cero en este estilo de inversión. Lo puedes encontrar en nuestro [Curso completo de inversión en Inmuebles y REITs](#).

9 Nos referimos a una reforma que mejore el aspecto visual y confort de la vivienda, sin requerir una gran inversión asociada a realizar grandes cambios estructurales.

Durante años he visto, con demasiada frecuencia, esta evolución en la psicología y estrategia del inversor particular. Te la describo a continuación. Recuerda, es sólo mi opinión.

## FASE 1: lo excitante

Comenzamos con lo más fácil, que más llama la atención y que se publicita más. Suelen ser la inversión en activos de moda. Un día fueron los tulipanes, en otro momento Terra, más tarde DogeCoin o GameStop.

En esta fase inicial sucede algo muy curioso, y que hemos analizado en el capítulo relacionado con el enganche, es la llamada *suerte del principiante*. Si empezamos ganando, aunque sea poquito, nos mantendremos en el juego. En cambio, si al poco tiempo de comenzar pierdes todo tu dinero, probablemente, salgas escaldado y descartes para siempre el mundo de las inversiones. A unos pocos, ese revés inicial les sirve como lección vital para profundizar en el estudio de este arte. Invirtiendo la próxima vez con una mejor estrategia.

## FASE 2: el trading

En una fase un poquito posterior a esta inversión a ciegas es habitual que el inversor empiece a profundizar en estrategias de inversión sencillas, pero de muy dudosa eficacia. Como son el análisis técnico y análisis de gráficos de corto plazo. Es el llamado *trading*. Cegados por un exceso de sobreconfianza, y por el bombardeo de publicidad engañosa, el inversor piensa que es capaz de acertar en qué momento entrar y salir del mercado de forma consistente.

En esta fase, el inversor empieza a trazar líneas sobre gráficos, estudiar volúmenes de negociación, buscar señales de compra o de venta, analiza patrones, emplea osciladores, MACD, ondas de Fibonacci, ondas de Elliott, resistencias, soportes, *stoploss*, *social trading*, *swing trading*, CFDs... Todo ello con nombres muy bonitos y sofisticados.

Por si no lo sabías, lo que sucede (en casi todos los casos) es que el único que sale beneficiado de este tipo de operativa son los *brokers*, que cobran comisiones (casi siempre encubiertas). Además de ser una estrategia consistentemente perdedora a largo plazo, el inversor se convierte en un jornalero de los mercados financieros.

## FASE 3: el análisis fundamental

El siguiente paso natural en esta transición es descubrir la inversión en valor y el análisis fundamental. Ahora el inversor empieza a entender la inversión como un proceso empresarial de crear valor a largo plazo y comienza a analizar compañías a nivel contable. Probablemente, en esta fase el enfoque sigue siendo demasiado estrecho de miras. El inversor cae en una visión de túnel, en el que se enfoca principalmente en los ratios contables y en arbitrar la llamada diferencia entre precio y valor. Es pronto todavía para entender de forma cualitativa los sectores, los negocios y la naturaleza humana. En definitiva, falta experiencia y sabiduría.

En cambio, y probablemente, sigue adoleciendo de un exceso de confianza y rotación de la cartera. En lugar de durar días o minutos sus inversiones, pasan a durarle semanas o meses en su cartera. Pero analizando su estrategia y cartera de forma anual, sigue habiendo una rotación en la composición casi de su total.

En esta fase es también frecuente que el inversor particular se vea deslumbrado por las narrativas de los gestores de fondos de moda. ¡Qué bien habla! ¡Seguro que este gestor, que parece tan inteligente, lo va a hacer mejor que los demás! ¡Los fondos bancarios son los fondos malos, los independientes son los buenos! Por ello, el inversor acaba invirtiendo sus ahorros en varios fondos de inversión del estilo que más le guste en el momento: crecimiento, valor, etcétera.

Lo que probablemente no es consciente, todavía, es que ese gestor simplemente está vendiendo su producto. Además, sabe (por pura estadística) que a largo plazo tiene probabilidades casi nulas de hacerlo mejor que tú invirtiendo de forma aleatoria. O mejor aún, comprando todo el mercado. Es cierto que algunos gestores ofrecen otro tipo de valor no relacionado con obtener un plus de rentabilidad al mercado, como exposición a ciertos sectores o estilos que no lo ofrezca ningún ETF, baja volatilidad de la cartera, etcétera.

## FASE 4: automatizando el sistema

El inversor ha acumulado cierto nivel de experiencia y sabiduría. Ha aprendido de los errores y es más consciente de los incentivos de cada una de las partes en esta industria. Empieza a entender el juego.

Entiende la importancia de los costes acumulados porcentualmente. Ha interiorizado que la inversión es un motor de generación de capital si es paciente, humilde y asimila, por fin, que es un proceso lento. Se da cuenta de que si quiere un crecimiento rápido de su capital el camino más certero es el emprendimiento, no los mercados financieros. Ha interiorizado el modelo mental de la pirámide de la inversión. No quiere estar todos los días pendiente de la evolución de los mercados, y además sabe que eso no le ayudaría.

Llegados a este punto, casi siempre escoge una estrategia de inversión a largo plazo. Como alguna de las que hemos visto: indexación global, inversión diversificada en empresas de alta calidad, inversión en inmuebles, carteras permanentes, uso de *roboadvisors*, inversión en dividendos crecientes...

Invierte de forma periódica, tiene una información global, no se preocupa por caídas del mercado, obvia las noticias macroeconómicas y predicciones de terceros, no buscas gangas o empresas especialmente baratas y en caída libre, no necesita estar pendiente de lo que opina un gestor de fondos ni leer sus cartas trimestrales y, finalmente, acumula un colchón de seguridad para dormir tranquilo y por si surgieran oportunidades.

Esta estrategia la mantiene en toda tu fase de acumulación de capital.

## FASE 5: desinversión

En esta última fase, el inversor ha acumulado cierto nivel de capital. Está jubilado y prefiere que sus inversiones le generen unas rentas que complementen sus ingresos.

También puede ser que quiera retirar parte de su capital invertido para comprarse un inmueble, un yate, dar la vuelta al mundo o lo que pueda permitirse.

Cabe la tercera posibilidad de no querer optar por ninguno de estos dos enfoques previos, y su objetivo sea dejarles el mayor capital posible a sus hijos (o a la beneficencia). En este último caso, no entraría en esta fase de «desinversión». Continuaría en la fase 4, hasta el final de sus días.

En el caso de querer vivir de rentas, o para la construcción de un sobresueldo, es habitual que el inversor empiece a desinvertir poco a poco. Siguiendo la llamada regla del cuatro por ciento. Esto es, cada

año retira un cuatro por ciento del total de su patrimonio invertido. Esta estrategia, aunque es muy popular, la desaconsejo. Si empieza este proceso de desinversión coincidiendo con caídas fuertes en su cartera, es posible que consuma todo el capital antes de su muerte. Creo que es más inteligente, por citar algunas alternativas, una inversión indexada al mundo «en distribución» (reparto de dividendos). O a empresas con dividendos crecientes, también en la modalidad de distribución. Otra posibilidad es la compra de inmuebles y su posterior puesta en alquiler.

En el caso que quiera hacer una desinversión fuerte. Por ejemplo, para adquirir un inmueble. Por pura prudencia, y por no matar el interés compuesto, posiblemente no sea conveniente retirar más del 30% del total de su capital invertido. En especial si el mercado está bajista.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La inflación erosiona el poder adquisitivo de nuestros ahorros.
- El interés compuesto nos permite lograr un crecimiento continuo y exponencial de nuestro patrimonio a lo largo del tiempo.
- Nos podemos beneficiar del interés compuesto gracias a la inversión.
- La inversión en renta variable nos permite ser propietarios de magníficos negocios. Como inversores, proporcionamos liquidez y soportamos la volatilidad. Por ello, el mercado nos recompensa.
- Para tener éxito es necesario ser fiel a un proceso de inversión razonable y no olvidar los principios básicos.
- Estos principios básicos los podemos visualizar como una pirámide. En la base se encuentra nuestra capacidad de ahorro, mientras que en el último nivel se sitúa el pago de impuestos.
- Existen multitud de estrategias de inversión. Nosotros nos decantamos por las que históricamente han funcionado mejor durante largos periodos. Su éxito radica en el propio comportamiento humano.
- Algunas estrategias ganadoras han sido: la inversión indexada, la inversión en calidad, la inversión en valor, la inversión en dividendos crecientes y la inversión en inmuebles.

- Si quieres acumular un importante capital, con un alto grado de certidumbre, trata de olvidar los cantos de sirena de otras estrategias más especulativas. Un sólo error importante puede echar por tierra el proceso de ahorro e inversión de varios años.
- El inversor, según envejece, se conoce mejor a sí mismo y sistematiza su proceso de inversión. Quiere acumular un alto capital, sin sorpresas de última hora. Y sin convertirse en un jornalero de la bolsa.





**CAPÍTULO****4 LA INDEXACIÓN**

*El mayor enemigo de un buen plan es el sueño de un plan perfecto.*

*John Bogle*



Casi todos los libros de inversión te quieren vender su fórmula o su secreto, que te habla de el mejor método para garantizar rentabilidades en bolsa. Da igual si el estilo es *análisis técnico, factorial, growth, Value Investing* o *indexado*. El éxito radica en emplear su método.

Partiendo desde un enfoque más científico, resulta difícil creer este tipo de afirmaciones. Es por ello, y para tratar de ser lo más objetivo posible, que voy a arrojar varias afirmaciones y conclusiones, obtenidas tras años de estudio: casi todos los fondos de gestión activa (sea cual sea su estilo, gestor, sector o estrategia) en periodos de 30 años pierden en rentabilidad con la alternativa sencilla y cómoda de «comprar todo el mercado». Por lo tanto, si partimos de tres posibles opciones: 1) invertir por nosotros mismos seleccionando acciones, 2) invertir empleando fondos activos o 3) invertir empleando fondos indexados. Visto lo anterior, y por probabilidades de clase, la opción 2) quedaría descartada.

En consecuencia, nos quedan dos posibles alternativas: seleccionar nosotros mismos las acciones, tratando de seguir una estrategia con probabilidades altas de éxito, o invertir en un fondo indexado altamente diversificado y de bajo coste. En este capítulo vamos a abordar esta segunda opción. No puedo asegurar que será la mejor estrategia. La más óptima. Aunque, posiblemente, lo sea para la mayoría de los inversores. Lo que sí voy a explicar es cómo se podría llevar a cabo de la mejor forma práctica, y qué riesgos puede suponer.

J. Bogle, padre de la indexación, nos decía lo siguiente:

«El éxito de las inversiones está relacionado con el sentido común. Es simple, pero no fácil. La aritmética simple sugiere, y la historia lo confirma, que la estrategia ganadora es la de poseer todos los negocios que cotizan en la bolsa del país a un coste muy bajo. Con ello, te

garantizas capturar casi la totalidad de los rendimientos que estos generan en forma de dividendos y beneficios.

La mejor forma de implementar esta estrategia es simple: adquirir un fondo que invierta en esta cartera, y mantenerla para siempre. A este tipo de fondos se les conoce como fondos de inversión indexados, y son simplemente una cesta (cartera) en la que hay cientos o miles de acciones, diseñada para replicar el rendimiento general de cualquier mercado financiero o sector del mercado.»

## RENTABILIDAD

Aunque posteriormente entraremos en más detalle sobre los principales índices para invertir de forma indexada, vamos a centrarnos primero en dos de ellos: el S&P 500 (las 500 empresas de mayor capitalización en bolsa de EEUU) y el MSCI World (las empresas de mayor capitalización de los países desarrollados). Vamos a tratar de analizar qué rentabilidades históricas han obtenido estos índices.

El profesor Jeremy Siegel calculó que desde 1802, el SP 500 ha obtenido una rentabilidad anual compuesta neta del 6,6%. Esta rentabilidad, para ser precisos, ha tenido en cuenta la inflación, la reinversión de los dividendos y está ponderada por tiempo (como si todo nuestro capital se hubiera invertido al comienzo de dicho periodo).

Desde que se creó realmente el índice (aproximadamente 63 años, no los 200 años del estudio de J. Siegel) la rentabilidad ha sido del 6,26% anual compuesto (empleando como divisa los dólares estadounidenses).

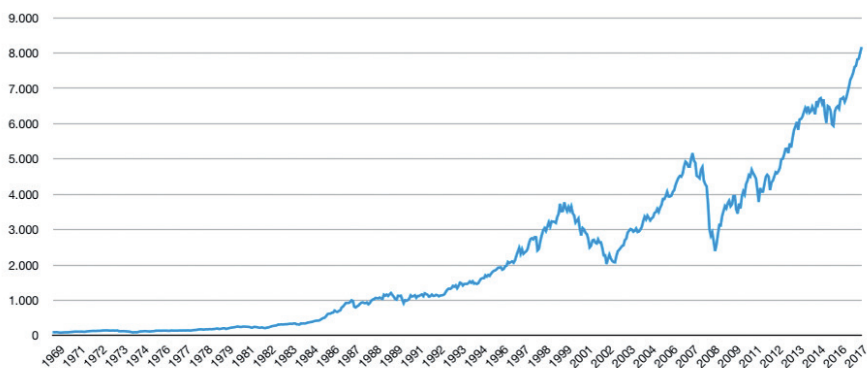
En cuanto a la rentabilidad del MSCI World, transcurridos 50 años desde su creación, ha arrojado un valor nominal (sin descontar inflación) de 9,63% anual compuesto. Ajustando por inflación, se nos queda en un 6,43% anual compuesto.

*Rentabilidad MSCI World vs SP500. Rentabilidad anual neta, ponderada por tiempo teniendo en cuenta inflación y reinversión de dividendos. En dólares (USD).*

Núm. Años	MSCI WORLD	S&P 500
218	—	6,6
150	—	7
63	—	6,26
50	6,43	6
26	6,21	7,48
20	4,16	4,70
10	6,57	9,83

A la vista de estos datos, para el inversor a largo plazo, que no especule a entrar y salir del mercado, y se mantenga fiel a seguir invirtiendo de forma escrupulosa en el mercado americano, o mejor aún en todo el mercado, lo más probable es que obtenga valores de rentabilidad real neta de alrededor del 6%. Ten en cuenta que un fondo indexado, o ETF (ya veremos en qué consisten), que siga este índice obtendrá más o menos la rentabilidad de su índice.

Esta rentabilidad puede parecer una cosa menor, pero se trata de un proceso exponencial. La rentabilidad se acumula al capital anterior para proporcionar nuevas rentabilidades (el famoso interés compuesto). Veámoslo en la siguiente gráfica, que muestra la rentabilidad neta del índice que sigue al MSCI World.



*Rentabilidad neta del MSCI World desde su creación con dividendos.*

## LOS FONDOS DE INVERSIÓN INDEXADOS

El Primer fondo indexado fue creado por John Jack Bogle en 1975 y se le llamó *Vanguard Index Trust*, aunque posteriormente fue renombrado como *Vanguard 500 Index Fund*. Este *Vanguard 500 Index Fund* se encarga de seguir al índice SP500, esto es, las 500 empresas de EEUU de mayor capitalización. El índice *Standard & Poor 500 Composite index* se creó en 1926. La idea inicial de la indexación no fue propiamente de Bogle, sino de William Fouse y John McQuown.

Aunque realmente existen cientos de índices (sectoriales, de un determinado país, estilo, etcétera), vamos a tratar de mencionar los más diversificados. De más general a menos:

**MSCI ACWI All Cap:** empresas cotizadas de todo el mundo, tanto grandes como pequeñas.

**MSCI ACWI:** empresas cotizadas de gran capitalización de todo el mundo.

**MSCI World:** empresas cotizadas de gran capitalización de países desarrollados.

**SP500:** las 500 empresas cotizadas de mayor capitalización de EEUU.

Estos 4 índices, en periodos largos de tiempo (más de 30 años), han obtenido rentabilidades similares. De ellos, mi favorito es el MSCI World. Considero que es, probablemente, el que debe constituir la base de cualquier estrategia de indexación sin mayor nivel de complejidad y sofisticación.

Muchos analistas e inversores se suelen referir a «el mercado» o «el mercado de valores» como un sinónimo del SP500. Sin embargo, esto no es del todo cierto ni preciso. El SP500, como hemos comentado, es un subconjunto del total de empresas que cotizan a lo largo de todo el mundo. Tampoco el MSCI World es «el mercado», ya que abarca «sólo» las 1700 empresas de mayor capitalización de 20 países desarrollados. Siguiendo este mismo razonamiento, ni siquiera el índice MSCI ACWI All Cap que abarca casi todas las empresas cotizadas del mundo.

Además, ten en cuenta que no todas las empresas que existen cotizan en mercados de valores. Existen multitud de empresas que

no llegan nunca a hacerse cotizadas, por multitud de motivos diferentes.

Por lo tanto, podríamos decir que el concepto «mercado» nos sirve como concepto abstracto para referirnos al conjunto de empresas cotizadas del mundo.

## ¿Cuáles son sus principales características?

- Los fondos indexados siguen índices. Estos índices pueden ser de acciones, los que ya hemos comentado, o de cualquier otro instrumento como la renta fija (bonos)<sup>1</sup>.
- Su valor liquidativo (o precio al que cotiza) se actualiza al final del día.
- No tienen, normalmente, comisiones de suscripción. Es decir, puedes aportar dinero al fondo sin tener que pagar una comisión a un intermediario.
- En España, por ahora, son traspasables, esto implica que puedes mover tu dinero de un fondo de inversión a otro sin incurrir en el pago de impuestos.
- Se puede acceder a ellos con cualquier capital, realizando la aportación monetaria que consideres oportuna. Imagina que el valor liquidativo del fondo es de 20€, eso quiere decir que cada título del fondo «vale» 20€. Ese valor se determina al final del día en función del valor de las acciones que posee dicho fondo. Sin embargo, tú podrías hacer una aportación de 10€ a ese fondo de inversión y adquirir medio título.
- Tienen una serie de gastos, que se descuentan del valor liquidativo de dicho fondo indexado. Es importante fijarse en el TER (Total Expense Ratio), a mayor TER más lejos quedará el fondo indexado del índice que está siguiendo (y por tanto, menor será su rentabilidad). Sin embargo, existen más gastos no reflejados en el TER, y ciertos factores que emplean las casas gestoras. Factores que pueden mitigar dichos gastos, como el préstamo de acciones o la habilidad de comprar acciones en bloques grandes. Por ello, lo preferible es que el «tracking error» (como de cerca o de lejos el fondo indexado sigue la rentabilidad de su índice

---

<sup>1</sup> Podría darse el caso de que siguieran un índice inverso (rendimiento justo al contrario que el índice normal), pero es muy poco frecuente en el caso de fondos indexados. Sí es algo más común en el caso de ETFs.

de referencia) sea lo más bajo posible. Esto lo puedes verificar comparando la gráfica de rentabilidad de dicho fondo con su índice correspondiente. Vemos en la siguiente gráfica como el *tracking error* del fondo indexado *iShared Developed World Index Fund* (color negro) es casi de cero, calcando la rentabilidad de su índice de referencia: el *MSCI World Net Return* (color verde).



- No existen tantos fondos como ETFs (que veremos posteriormente). Por lo que, para invertir en determinados sectores o regiones, puede que no sea posible hacerlo con fondos indexados.
- Existen multitud de *casas* o *gestoras* que son las que comercializan dichos fondos indexados. Las más importantes son *Vanguard*, *iShares/BlackRock*, *Amundi*, *Fidelity*, *WisdomTree*... Si tuviera que escoger solamente dos, me quedaría, sin duda, con *Shares* y *Vanguard*. Dándole prioridad a *Vanguard* por su historia, y por su estructura de mutualidad. La cual beneficia en mayor medida a sus clientes, evitando ciertos conflictos de intereses.

## ¿Qué fondos indexados existen y cuáles recomendarías?

Como hemos venido comentando, existen multitud de índices, de casas gestoras, de fondos... Podemos sentirnos abrumados a la hora de querer escoger. Por ello, a continuación, he seleccionado los más relevantes. En la siguiente tabla (creada en 2022) podemos ver: zona geográfica que abarca el fondo, el nombre propiamente del fondo, su identificador unívoco (ISIN), el TER (estos gastos de gestión que nos cobra la casa gestora) y el índice que siguen. Las 3 últimas columnas son relativas al préstamo de acciones.

Como hemos mencionado anteriormente, las casas gestoras tratan de minimizar los gastos que les cobran a sus clientes (descontados automáticamente del valor liquidativo del fondo) prestando un determinado porcentaje de acciones a otros inversores (normalmente bajistas, o que apuestan «en corto»). Al prestar acciones disminuyen ese «tracking error» (error en el seguimiento del índice), pero también constituyen un riesgo para el cliente. Por ello mostramos, el porcentaje de acciones prestadas del total y cuántos ingresos obtienen con dichos préstamos sobre el total del fondo (reduciendo el TER). También nos encontramos con el porcentaje del colateral compuesto por bonos gubernamentales AA y AAA (a mayor porcentaje, mayor seguridad de que en caso de incumplimiento del préstamo de acciones estamos protegidos).

Renta Variable	Nombre fondo	ISIN	TER	Índice	Préstamo de valores		
					Prestado	Ingresos	Colateral AAA
<b>Global</b>							
	iShares Developed World Index Fund D Acc	IE00BD0NCM55	0,12%	MSCI World	14,4%	0,036%	26%
	Vanguard Global Stock Index Fund	IE00B03HCZ61	0,18%	MSCI World	1,3%	0,011%	100%
	Amundi Index MSCI World - AE (C)	LU0996182563	0,30%	MSCI World	8,8%	0,015%	59%
	Vanguard Global Small-Cap Index Fund	IE00B42W3S00	0,29%	MSCI World Small Cap			
	iShares Developed Real Estate Index Fund Inst Acc	IE00B83YJG36	0,22%	FTSE EPRA/NAREIT DEVELOPED			
	Amundi Index FTSE EPRA NAREIT Global - AE (C)	LU1328852659	0,34%	FTSE EPRA/NAREIT DEVELOPED			
<b>Norteamérica</b>							
	Vanguard U.S. 500 Stock Index Fund	IE0032620787	0,10%	S&P 500	0,1%	0,001%	100%
	Amundi Index S&P 500 - AE (C)	LU0996179007	0,30%	S&P 500	3,0%	0,006%	68%
	Pictet-USA Index-P EUR	LU0474966164	0,45%	S&P 500			
	Amundi Index MSCI North America - AE (C)	LU0389812347	0,30%	MSCI North America			
<b>Europa</b>							
	Vanguard European Stock Index Fund	IE0007987690	0,12%	MSCI Europe	1,9%	0,018%	100%
	iShares Europe Equity Index Fund Inst Acc	IE00B4K9F548	0,24%	MSCI Europe	28,6%	0,034%	24%
	Amundi Index MSCI Europe - AE (C)	LU0389811885	0,30%	MSCI Europe	19,8%	0,055%	73%
	Pictet-Europe Index-P EUR	LU0130731390	0,45%	MSCI Europe			
	iShares Europe Equity Index Fund	LU0836512706	0,57%	MSCI Europe			
	Vanguard Eurozone Stock Index Fund	IE0008248795	0,12%	MSCI EMU	2,3%	0,009%	100%
	iShares EMU Index Fund Inst Acc	IE00B3B2KS38	0,28%	MSCI EMU	11,9%	0,040%	14%
	Amundi Index MSCI EMU - AE (C)	LU0389811372	0,30%	MSCI EMU	18,2%	0,056%	76%
	Pictet-Euroland Index-P EUR	LU0255890813	0,47%	MSCI EMU			
<b>Pacífico</b>							
	Vanguard Japan Stock Index Fund	IE0007281425	0,16%	MSCI Japan	8,0%	0,028%	100%
	iShares Japan Index Fund Inst Acc	IE00B6R9VW34	0,17%	MSCI Japan	25,0%	0,045%	48%
	Amundi Index MSCI Japan AE-C	LU0996180864	0,29%	MSCI Japan	29,8%	0,018%	56%
	Pictet-Japan Index-P EUR	LU0474966750	0,45%	MSCI Japan			
	Vanguard Pacific ex-Japan Stock Index Fund	IE0007201043	0,16%	MSCI Pacific ex Japan	0,0%	0,005%	100%
	iShares Pacific Index Fund Inst Acc	IE00B56H2V49	0,20%	MSCI Pacific ex Japan	19,6%	0,034%	23%
	Amundi Index MSCI Pacific ex Japan - AE	LU0390717543	0,30%	MSCI Pacific ex Japan	18,3%	0,013%	98%
	Pictet-Pacific Ex Japan Index-P EUR	LU0474967055	0,47%	MSCI Pacific ex Japan			
<b>Emergentes</b>							
	Vanguard Emerging Markets Stock Index Fund	IE0031786142	0,23%	MSCI Emerging Markets	1,0%	0,019%	100%
	iShares Emerging Markets Index Fund Inst Acc	IE00B3D07F16	0,31%	MSCI Emerging Markets	12,0%	0,054%	25%
	Amundi Funds Index Equity Emerging Markets - AE (C)	LU0996177134	0,45%	MSCI Emerging Markets	6,3%	0,014%	19%
	Pictet-Emerging Markets Index-P EUR	LU0474967998	0,60%	MSCI Emerging Markets			
	Pictet-Emerging Markets Index-R EUR	LU0474968020	0,81%	MSCI Emerging Markets			

Particularmente, mis preferidos por su calidad, seguridad, bajo coste y amplia diversificación son los fondos globales *Vanguard Global Stock Index Fund* e *iShares Developed World Index Fund Acc*<sup>2</sup>. Si bien, te recomiendo que sigas tu propio criterio.

<sup>2</sup> Se puede contratar actualmente en España desde MyInvestor (no tengo ningún conflicto de intereses, ni gano nada en recomendar ningún producto concreto).

## LOS ETFs

Existe otro vehículo de inversión indexada diferente a los fondos de inversión indexados, esto son los ETFs (siglas de fondo cotizado). Esto le convierte en un híbrido entre un fondo de inversión y una acción. Para nuestro caso práctico, va tener una utilidad muy similar al de un fondo indexado<sup>3</sup>.

Vamos a ver qué características tienen estos ETFs, centrándonos en aquellas que los diferencian de los fondos indexados que acabamos de abordar.

A diferencia de los fondos indexados, que actualizan su valor liquidativo al final del día, permiten una cotización diaria y continua del valor del conjunto de acciones que representa el índice al que siguen. Esto le puede dotar de cierto carácter más especulativo, si bien para el inversor a largo plazo no debería verse ni afectado ni tentado.

En este sentido, John Bogle decía lo siguiente sobre los ETFs:

«En tanto que las acciones cotizadas en la bolsa de NY presentaron una tasa media de rotación anualizada del 155% durante el primer semestre del 2009, la rotación media de ETF ha sido realmente increíble, del 3000%. Me he quedado alicaído al comprobar que mi preocupación ante la negociación agresiva y la fragante especulación de los ETF. [...] Paradójicamente, la mayor parte de las operaciones de los fondos se lleva a cabo (a través de ETF) en fondos indexados que originalmente fueron creados para los inversores a largo plazo»

En muchos países, entre ellos España, no son traspasables. Recuerda que sí podrías traspasar el capital de un fondo indexado a otro sin pagar impuestos. Esto no ocurre con los ETFs, ya que tienen «el formato de acciones». Tienes que venderlos y comprarlos.

Necesitas de un «*broker*» para comprar y vender participaciones de estos ETFs (igual que si fueran acciones). Estas operaciones normalmente llevan asociados determinados gastos. Recuerda que, en cambio, aportar capital a un fondo normalmente no acarrea ningún gasto directo para ti.

---

<sup>3</sup> Los ETF además de seguir índices también pueden seguir cualquier otro fondo «activo» con el objetivo de darle liquidez diaria. Esto es, que el precio fluctúa como si de una acción tradicional se tratase.

Habitualmente el TER suele ser inferior en el ETF que en su fondo indexado equivalente.

Existen más ETFs que fondos indexados. Lo que permite cubrir más sectores, índices, etcétera. Sin ellos, no se podría lograr una determinada exposición muy particular.

Son productos mucho más complejos que los fondos indexados. Los hay de muchos tipos, como son: acumulación-distribución, apalancados-sin apalancar, normales-inversos, físicos-sintéticos, con el sello de UCITS o no... Como recomendación general y básica, es mejor elegir un ETF con réplica física (compran realmente las acciones de los índices), sin apalancamiento (invierten por el valor del capital que poseen realmente), normales (siguen a su índice de referencia tal cual, no a su inverso) y con el sello de calidad UCITS de la Unión Europea.

## ¿Qué ETFs existen y cuáles recomendarías?

Existen cientos, sino miles, de ETFs. Igual que aspectos en los que fijarse para hacer una selección adecuada y cuidadosa. En la siguiente lista resumo en qué aspectos conviene fijarse. Ten en cuenta que son muchos y no es sencillo escoger. Explicar esto en mayor profundidad nos llevaría posiblemente un libro completo. Sin embargo, si quieres profundizar en cada uno de ellos te recomiendo nuestro curso digital de inversión en mercados de valores: «El pequeño curso de la inversión paciente y racional». En él encontrarás todos los detalles para hacer una selección avanzada de este tipo de instrumentos, y otros muchos.

- ¿Qué divisa?
- ¿Con qué Broker? ¿Es solvente? ¿Es fiable? ¿Qué comisiones cobra?
- ¿Qué casa gestora? Vanguard, iShares, Amundi...
- ¿Es de distribución o de acumulación?
- Tipo de réplica: física, física optimizada, sintética.
- ¿Cuál es su TER (comisiones)?
- ¿Cuál es su índice de rotación de cartera histórico?
- Nivel de liquidez.
- ¿Cuál es el porcentaje de préstamo de acciones?
- Comprueba su tracking error.

- ¿Tiene el sello UCITS?
- ¿Cuántos creadores de mercado tiene?
- ¿Cuál es la calidad de sus colaterales?
- ¿Cuál es su PER medio actual y CAPE?

De igual forma que hicimos con los fondos indexados, vamos a facilitarte en la siguiente tabla una selección de los ETFs actuales (creada en 2022). Son los que consideramos más interesantes, en base a los criterios que acabamos de enumerar anteriormente.

Renta Variable	Nombre fondo	ISIN	TER	Dividendo	Divisa	Ticker	Gratis Degiro
Global							
	Amundi Prime Global UCITS ETF DR	<a href="#">LU1931974692</a>	0,05%	Distribuc.	EUR	PR1W	
	Lyxor Core MSCI World (DR) UCITS ETF - Acc	<a href="#">LU1781541179</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	LCJW	
	SPDR MSCI World UCITS ETF	<a href="#">IE00BFY0GT14</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	SPFW/SWRD	
	Vanguard FTSE Developed World UCITS ETF	<a href="#">IE00BK5BQV03</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	VGVF/VHVE	
	Amundi Index MSCI World UCITS ETF DR	<a href="#">LU1437016972</a>	0,18%	Acumulac.	EUR	MWRD	
	Xtrackers MSCI World Index UCITS ETF	<a href="#">IE00BJOKDQ92</a>	0,19%	Acumulac.	EUR	XDWD	
	iShares Core MSCI World UCITS ETF	<a href="#">IE00B4L5Y983</a>	0,20%	Acumulac.	EUR	IWDA/EUNL	Euronext Ams
	Vanguard FTSE All-World UCITS ETF	<a href="#">IE00BK5BQT80</a>	0,22%	Acumulac.	EUR	VWCE	
	iShares MSCI World Small Cap UCITS ETF	<a href="#">IE00BF4RFH31</a>	0,35%	Acumulac.	EUR	IUSN	
	SPDR MSCI ACWI IMI UCITS ETF	<a href="#">IE00B3YLYT66</a>	0,40%	Acumulac.	EUR	SPY/IMIE	
	SPDR MSCI ACWI UCITS ETF	<a href="#">IE00B44Z5B48</a>	0,40%	Acumulac.	EUR	SPYY/ACWE	
	Xtrackers MSCI AC World Index UCITS ETF	<a href="#">IE00BGHQ0G80</a>	0,40%	Acumulac.	EUR	XMAW	
	SPDR MSCI World Small Cap UCITS ETF	<a href="#">IE00BC8JG560</a>	0,45%	Acumulac.	EUR	ZPRS	
	iShares MSCI ACWI UCITS ETF	<a href="#">IE00B6R52259</a>	0,20%	Acumulac.	EUR	IUSQ	
Norteamérica							
	Lyxor Core Morningstar US (DR) UCITS - Acc	<a href="#">LU1781540957</a>	0,04%	Distribuc.	EUR	LCUS	
	JPMorgan BetaBuilders US Equity UCITS ETF	<a href="#">IE00BJK9H753</a>	0,04%	Acumulac.	EUR	BBUS	
	Amundi Prime USA UCITS ETF DR	<a href="#">LU1931974858</a>	0,05%	Distribuc.	EUR	PR1U	
	iShares Core S&P 500 UCITS ETF	<a href="#">IE00B5BMR087</a>	0,07%	Acumulac.	EUR	CSPX/SXR8	
	Xtrackers MSCI USA Index UCITS ETF	<a href="#">IE00BJOKDR00</a>	0,07%	Acumulac.	EUR	DBXU/XD9U	
	Vanguard S&P 500 UCITS ETF	<a href="#">IE00BFMXXD54</a>	0,07%	Acumulac.	EUR	VUAA	
	Vanguard FTSE North America UCITS ETF	<a href="#">IE00BK5BQW10</a>	0,10%	Acumulac.	EUR	VNRA	
	SPDR Russell 2000 US Small Cap UCITS ETF	<a href="#">IE00BJ38QD84</a>	0,30%	Acumulac.	EUR	ZPRR/R2US	
	Xtrackers Russell 2000 UCITS ETF	<a href="#">IE00BJZ2DD79</a>	0,30%	Acumulac.	EUR	XRS2	
	iShares MSCI USA Small Cap UCITS ETF	<a href="#">IE00B3VWM098</a>	0,43%	Acumulac.	EUR	CUSS/SXRG	
Europa							
	Amundi Prime Europe UCITS ETF DR	<a href="#">LU1931974262</a>	0,05%	Distribuc.	EUR	PR1E	
	Amundi Prime Eurozone UCITS ETF DR	<a href="#">LU1931974429</a>	0,05%	Distribuc.	EUR	PR1Z	
	Lyxor STOXX Europe 600 (DR) UCITS ETF	<a href="#">LU0908500753</a>	0,07%	Acumulac.	EUR	MEUD	
	Lyxor EURO STOXX 300 (DR) UCITS ETF	<a href="#">LU0908501058</a>	0,07%	Acumulac.	EUR	MFED	
	Xtrackers MSCI Europe Index UCITS ETF	<a href="#">LU0274209237</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	XMEU/DBXA	
	iShares MSCI EMU UCITS ETF	<a href="#">IE00B53QG562</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	CEMU	
	iShares MSCI Europe UCITS ETF (Acc)	<a href="#">IE00B4K48X80</a>	0,12%	Acumulac.	EUR	IMAE/EUNK	Euronext Ams

Personalmente, y tratando de simplificar al máximo la complejidad de este tipo de productos, mis favoritos son el *iShares Core MSCI World UCITS* y el *Vanguard FTSE Developed World UCITS ETF*.

## ROBOADVISORS

Un *roboadvisor* es capaz de crear una cartera conforme a tu perfil de inversor y tomar decisiones en función de la marcha del mercado, como si se tratase de un asesor financiero online. Así pues, la gestión automatizada debe ser capaz de administrar tu cartera según tus especificaciones, ajustar la cartera para maximizar beneficios cuando haya que hacerlo, ser capaz de reinvertir dividendos cuando los haya e incluso compensar pérdidas fiscales llegado el caso.

Bajo mi punto de vista, emplear un *roboadvisor* no aporta un valor añadido a la alternativa de emplear directamente un fondo indexado ampliamente diversificado. Ten en cuenta que al introducir un intermediario adicional casi siempre acabarás pagando más comisiones: las del propio *roboadvisor* y la de los fondos que ellos usan por debajo.

Existen cientos de páginas en Internet que promocionan este tipo de servicios, casi siempre mediante enlaces de referidos (afiliación), hablando de sus bondades y beneficios. Casi todas las bondades que aluden son ya propias de la indexación, sin necesidad de introducir esta nueva capa de comisiones.

Sin embargo, los *roboadvisors* suelen justificar esta capa adicional alegando un asesoramiento personalizado, y ajustando la cartera de su cliente a su supuesto perfil de riesgo<sup>4</sup>. Así como una supuesta optimización fiscal y un reajuste constante de su cartera. En mi opinión, en la mayoría de los casos ninguna de estas características aporta un valor real que justifique el pago de las comisiones oportunas. El valor absoluto cobrado en forma de comisiones va creciendo al mismo ritmo que crece tu capital, y acaban convirtiéndose en una cifra bastante elevada<sup>5</sup>. Recuerda, tú mismo puedes invertir en un fondo indexado al mundo y no necesitas realizar ningún tipo de reajuste de pesos, ni añadir más niveles de complejidad y costes<sup>6</sup>.

## ¿LA INDEXACIÓN ESTÁ EXENTA DE RIESGOS?

Hemos visto que históricamente invertir de forma indexada, además de ser una forma bastante cómoda (en el sentido de poco tiempo de análisis necesario para tomar decisiones de inversión) es también tremendamente rentable en largos periodos de tiempo.

---

4 Realmente es difícil conocer el perfil de riesgo de un cliente simplemente sometiéndose a un test o una serie de preguntas. Los inversores solemos sobrevalorar nuestras cualidades técnicas y emocionales, especialmente cuando no hemos vivido periodos bajistas prolongados en el tiempo.

5 Ten en cuenta que suelen ser comisiones porcentuales sobre el total del capital invertido. Dichas comisiones se cobran todos los años.

6 Si deseas añadir otro tipo de índices, como a renta fija, también lo puedes hacer tú mismo sin gran complejidad. Si quieres hacer algún tipo de reajuste de peso entre el indexado de renta fija y variable lo puedes hacer una vez al año, o cada varios años. La inversión de tiempo será escasa y, en cambio, ahorrarás mucho dinero según crece tu capital.

Sin embargo, estas virtudes se pueden malograr si no conocemos los siguientes riesgos inherentes, o errores asociados a la hora de ejecutar esta estrategia:

**Elegir instrumentos arriesgados o de dudosa calidad:** no todos los instrumentos son iguales. Puedes elegir instrumentos desde el desconocimiento y eso es peligroso. Ejemplo práctico: elegir un ETF con poco nivel de liquidez, sin réplica física, de una gestora con poca escala, concentrado todos tus ETFs en unas pocas gestoras «malas», con poca diversificación (geográfica o sectorial), con bajos niveles de liquidez, con alto índice de rotación, sin el sello UCITS, con apalancamiento, sin reinicio de swap diario, empleando sólo un creador de mercado y encima «malo»... Elegir productos de baja calidad puede ocasionar problemas de liquidez transitoria o permanente.

**Obviar la tragedia de los comunes:** puede existir un riesgo potencial que consistiría en que se haga tan grande el porcentaje de inversión indexada que surjan problemas de descubrimiento de precios. Si bien, nos encontramos ahora mismo en el campo de debate desde el punto de vista «teórico», no demostrado ni probado en la práctica. Pero sí consideramos que hay que tenerlo en cuenta. Si tu horizonte temporal es a muy largo plazo, convendría estar alerta de que no puedan surgir este tipo de problemas. Normalmente en la inversión, cualquier forma de invertir (o cualquier instrumento o sector) que se pone muy de moda suele tener muy mala rentabilidad en las siguientes décadas

En palabras del propio J. Bogle: «Si toda la inversión fuera indexada, la única palabra que podría usarse es caos, catástrofe. Si esto sucediera los mercados fracasarían.»

Sin embargo, en los niveles de inversión indexada que nos encontramos cuando estamos escribiendo este libro, parece que estamos muy lejos de que se puedan ocasionar este tipo de problemas. Ni de descubrimiento de precios, ni siquiera, de producir una presión al alza/baja en el precio de algunos activos que forman parte de determinados índices.

**Asociar inversión indexada con inversión sin riesgo y siempre en crecimiento:** en base a eso, no preocuparse por los detalles de lo

que se está haciendo. Ten en cuenta que en el fondo estamos «apostando» a que el pasado rime con el «futuro» y sigamos en una senda global de crecimiento. Recuerda que el futuro, por definición, es totalmente incierto. Puede que la economía mundial atraviese largos periodos de no crecimiento, quizás que coincidan con tu periodo de inversión. Quizás en ese periodo las acciones no obtengan rentabilidad positiva, o esta sea muy escasa. Este riesgo (que puede parecer bastante improbable) quizás se podría mitigar haciendo una diversificación completa entre activos<sup>7</sup>: inmuebles, renta variable, renta fija, oro, etc.

**Falta de experiencia, conocimientos y convicción:** la falta de conocimientos profundos, tanto de inversión como de ti mismo, te puede llevar a estar «dando saltos» entre una estrategia y otra. Probablemente la que se ponga de moda en ese momento. La estadística y la historia nos dicen que, en periodo de recesión, muy pocos inversores aguantan fieles a su estrategia de inversión inicial.

**No hacer una amplia diversificación de zonas y sectores** e intentar *jugar a hacer asignación táctica de activos y/o market timing*: ahora me salgo del activo, ahora entro, ahora sobrepondero un determinado sector, país, etc. Siempre que se concentra en algo se está haciendo una apuesta de mayor riesgo para intentar conseguir una mayor rentabilidad. Es necesario ser consciente de ello.

**Hacer comparaciones *tramposas*:** ten en cuenta que no todos los instrumentos con los que se hacen comparaciones han existido durante mucho tiempo. Por ejemplo, el primer fondo índice que seguía al SP 500 data de 1975, mientras que el índice propiamente dicho se creó en 1926. No caigas en los sesgos de supervivencia (sólo fijarse en los que existen hoy en día) y de disponibilidad (los únicos que conoces y tienes a mano).

**La inversión indexada no está exenta de periodos de burbuja y pinchazos**, ya que es un fiel reflejo del mercado que representa su índice de referencia. Si las compañías que forman parte del índice

---

<sup>7</sup> Existen estrategias para tratar de mitigar estos riesgos como son la All Weather Portfolio de Ray Dalio, o la Cartera Permanente de Harry Browne.

«están sobrevaloradas», el índice en sí mismo «puede estar sobrevalorado» (según la teoría de mercados eficientes no hay diferencia entre valor intrínseco y real). Puedes tratar de «valorar» o «estimar cómo de caro» está un índice consultando datos agregados.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La estrategia de inversión indexada es una estrategia muy sencilla de seguir a cabo: no requiere altos conocimientos ni depende de decisiones de inversión cualitativas o emocionales.
- Históricamente invirtiendo de forma indexada, y con una amplia diversificación, se han obtenido rendimientos de aproximadamente el seis por ciento anual compuesto.
- La inversión indexada no suena sexy, ni divertida, ni llena titulares. Sin embargo, en casi todos los periodos temporales de al menos diez años se encuentra entre las estrategias ganadoras de ese periodo.
- En periodos de treinta años, la inversión indexada altamente diversificada ha batido al 99% de fondos gestionados por inversores activos.
- Pese a que la estrategia es sencilla, es necesario comprenderla en profundidad y los riesgos potenciales que implica.
- El mayor riesgo para el inversor son los continuos cambios de estrategia, el exceso de actividad, tratar de apostar por determinados países o sectores y jugar a adivinar cuándo es mejor estar dentro o fuera del mercado.



米。米。  
米。米。  
米。米。

**CAPÍTULO**

# 5 NOS GUSTAN LOS INMUEBLES

*Una casa es una máquina para vivir. La casa debe ser el estuche de la vida, la máquina de felicidad.*

*Le Corbusier*



Ahora que estamos acabando el bloque sobre riqueza, espero que tengamos algunos conceptos básicos interiorizados. La importancia del ahorro como pilar para construir una estrategia financiera sólida. La inversión como mecanismo de generación de riqueza a largo plazo. Incluso que esto es posible gracias a estrategias sencillas, como la indexación o la inversión en calidad. Finalmente, en este capítulo vamos a avanzar otro pasito más en nuestro aprendizaje. Abordaremos algo tan del día a día como son los inmuebles.

Probablemente te suenen un par de expresiones comunes en este sector, como son el *Real Estate* y los *bienes raíces*. *Real Estate* es una expresión de origen anglosajón que se utiliza, en gran parte de los países occidentales, para referirse a todo lo relacionado con los inmuebles y el sector inmobiliario en general.

Es por ello que emplearemos de forma equivalente tanto *inmuebles*, como *Real Estate* y *bienes raíces*. En cualquiera de los casos, se refiere tanto a terrenos como edificaciones. Casas, pisos, chalets, adosados, dúplex, trasteros, garajes, naves industriales, comercios, etcétera.

En nuestro caso, dependiendo del propósito con el que nos interese comprar un inmueble o su uso real, nos podemos encontrar con uno de estos tres enfoques diferentes: *i*) inmueble como hogar para vivir (ya sea como primera o segunda residencia); *ii*) inmueble como depósito de valor; *iii*) inmueble como inversión. Cada uno de estos enfoques requiere un estudio pormenorizado.

Comencemos.

## EL INMUEBLE COMO HOGAR

La compra de una vivienda es una de las decisiones financieras más importantes de nuestra vida y, paradójicamente, no solemos tener mucha experiencia. Fundamentalmente por falta de hábito. Por esa razón es una situación en la que conviene estar especialmente bien informado y conocer los riesgos potenciales.

A parte de ser una decisión crucial a nivel financiero-patrimonial, lo es también a nivel estratégico. Para mí, de las más relevantes después de escoger a tu pareja, la decisión de tener hijos y la elección de carrera profesional.

En el entorno inmobiliario, al igual que en muchos otros, existen algunos mitos, dogmas, y creencias enraizadas en nuestra mente individual y colectiva. Estos no ayudan en demasía a separar lo real de lo puramente anecdótico.

En el caso del inmueble, cuando vivimos en él como residencia habitual estamos hablando de un bien de consumo. Nos ofrece un servicio, nos da un techo, calor, seguridad... Constituye un gasto en nuestro día a día, que podríamos equiparar al del gimnasio o la comida.

Pero que sea un bien de consumo propio también implica que analizar una posible compra sea un proceso complejo, por el hecho de que entran en juego muchos componentes personales. En comparación, comprar una vivienda como inversión es relativamente más sencillo. Ya que la decisión es puramente financiera: hay un desembolso, hay unos flujos de caja futuros y tienes que calcular la rentabilidad, el margen de seguridad y el riesgo.

Aunque sea un bien de consumo, la compra de una casa también puede considerarse, de alguna manera, una inversión. Estamos haciendo un desembolso de un capital inicial, que no nos va a dar una rentabilidad ni unos dividendos. Pero que anula unos pagos futuros, que son el alquiler de nuestro hogar actual.

Por lo tanto, al igual que ocurre con otras compras que hacemos, siempre será mejor que tenga cierto sentido financieramente hablando. En este caso, vamos a tener muy en cuenta el sentido económico, pero tenemos que ser conscientes de que hay muchos otros factores no económicos implicados en esta toma de decisión.

No lo olvides, nuestro lado emocional siempre desempeña un papel muy importante. Es comúnmente conocido que solemos comprar por emoción y justificamos racionalmente tras la compra. En este sentido, tiene cierta ironía el llamado «síndrome del comprador de casas». Este alude al hecho de que el comprador de vivienda primerizo, una vez que se enamora de una determinada vivienda, es propenso a sobrepagar por ella. Tiene una posición negociadora más débil, y cierto nivel de urgencia por no estar dispuesto a perderse la supuesta oportunidad.

## ¿Comprar vivienda o vivir de alquiler?

Vamos a suponer que se nos acerca un amigo y nos pregunta: ¿qué me conviene más, seguir alquilando o comprar una casa? Esta es la clásica cuestión que nos hemos hecho alguna vez. O que deberíamos hacernos, porque el hogar es algo que todos necesitamos. Es una necesidad básica.

Es frecuente también encontrarnos con un amigo, al que llevas tiempo sin ver, y le preguntas qué tal le va la vida. Ya ves, una pregunta como la que podrías tener con el vecino del quinto en el ascensor. Ese tipo de preguntas, que suelen dar pie a una conversación tan profunda como la del tiempo que va a hacer hoy y si se nos avecina una *ciclogénesis explosiva*.

Tu amigo te cuenta con cierta emoción y entusiasmo que acaba de realizar su primera compra de vivienda. De hecho, un auténtico chollo. Una compra magnífica.

En el fondo, me recuerda a aquellos exámenes de historia en los que tenías que empezar a inventarte un momento histórico tras una pregunta hecha a traición. Y acabas escribiendo un novelón de entreguerras conmovedor.

En este caso se trataba (¿cómo no?) de una oportunidad única, de esas que pasan una vez en la vida. Una operación financiera a la altura del mejor magnate del Real Estate. Ríete de Kiyosaki, Trump o de la familia Rockefeller. Y, además, ¿cómo es que tú sigues tirando el dinero viviendo de alquiler durante más de 15 años?

Todo muy curioso.

Dejando de lado este intento de expresarme con algo de ironía. Trato de ilustrar el hecho de que, pese a que nuestro *sesgo de mejor que la media* nos juegue malas pasadas, es difícil encontrar buenas oportunidades de compra. Sin duda, lleva su tiempo. Requiere de experiencia y, probablemente, de algunos contactos. Lo más seguro es que la casa que se compró nuestro amigo no fuera un gran chollo. Y segundo, casi siempre caemos en simplificaciones, fruto de mensajes culturales repetidos hasta la saciedad.

Volviendo a nuestra pregunta inicial, que me estoy desviando mucho. ¿Qué me conviene más pagar un alquiler, o en cambio, comprar una vivienda y pagar la hipoteca? *He ahí la cuestión.*

Respuesta corta: *no hay una decisión correcta*. Hay que hacer los números, y esto implica acometer predicciones sobre los mismos. Por lo tanto, sea cual sea la opción que escojas, no vas a tener certeza absoluta e irrefutable de que sea la decisión correcta. Así que si quieres saltar al siguiente capítulo, adelante.

No, no lo hagas. Es broma.

Aunque no se puede saber con precisión, ya que como nos movemos en un entorno de alta incertidumbre, sí puede tener más sentido financiero escoger una opción u otra dependiendo de tu perfil concreto. Es por ello que vamos con la respuesta larga. Lo siento.

A la hora de tomar esta decisión sería conveniente dividirla, al menos, en dos aspectos: el social y el económico. Son muy distintos, y hay que analizarlos por separado.

Con relación al social, hay que entender todos los factores emocionales, psicológicos y de la propia inercia cultural que nos influyen en esta decisión. Respecto al económico, es un poco sencillo y vamos a hacer una proyección de nuestro valor neto individual en los dos escenarios: *i)* el escenario en el que alquilamos y *ii)* el escenario en que compramos con hipoteca. A partir de ahí, veremos cuál nos deja en una mejor posición financiera en el futuro.

Comencemos con el aspecto psicológico.

## Aspecto psicológico

¿Por qué cuando llevamos un tiempo con nuestra pareja la primera pregunta que nos lanza habitualmente la sociedad (aunque cada vez menos) es la de *cuándo nos vamos a comprar la casa*? Estamos en una cultura que tiende a empujarnos tanto a comprar que lo consideramos algo obvio, y que tarde o temprano acabaremos haciendo. ¿Será que la sociedad, en agregado, está en lo cierto? ¿O es un tema de incultura financiera?

Hay que preguntarse por qué nuestro entorno empuja tanto a la compra de vivienda, si es porque realmente es lo mejor para nosotros o hay otro tipo de incentivos de por medio.

Si miramos a todos los actores involucrados en la compra de una vivienda podemos llegar a una conclusión. Hay una especie de entramado natural de incentivos perversos, y de motivaciones totalmente desalineadas, que, mezclado con nuestra cultura, nos hacen entender mejor por qué hay tanta inclinación natural hacia la

compra de vivienda como bien de consumo.

Si vamos analizando toda la cadena de agentes involucrados en la compra-venta de vivienda, probablemente lleguemos a ver que hay un interés muy importante en que compremos casa. En la mayoría de casos sin que importe si realmente es bueno para nosotros.

En primer lugar, tendríamos a las **agencias inmobiliarias**. Aquí incluimos a todo lo que son corredores, agentes inmobiliarios, promotoras y cualquier intermediario que haya entre nosotros y el propietario de la vivienda.

Este es el actor más obvio, y aquí el incentivo está claro. La inmobiliaria gana vendiendo casas y llevándose una comisión. Por lo tanto, toda la información que recibamos por parte de estos agentes intermediarios va a estar sesgada hacia la compra.

Otra cosa que debemos tener en cuenta es que las agencias suelen llevarse la gran parte de la comisión por parte de los vendedores. Es decir, que los propietarios de la casa son sus clientes reales. En consecuencia, a los que van a intentar contentar y quedar bien.

Además, hay que añadir que al ser profesionales podemos sufrir el sesgo de autoridad, que influirá todavía más.

Las **entidades bancarias** son otros actores obvios involucrados en la operación. Su negocio se basa en prestar dinero y obtener un interés. La mayor parte de sus ingresos vienen de las hipotecas que contratan personas individuales.

El negocio básico del banco es muy sencillo: captar dinero vía depósitos, a los que paga un interés bajo y lo presta a uno mayor. Es cierto que dentro de los posibles préstamos que realizan los bancos, el de para la compra de vivienda con hipoteca no es de los que tienen el interés más alto.

El problema adicional es que no es únicamente el pago de los intereses, sino toda la capa de comisiones y productos vinculados que van asociados a la hipoteca. Además, en caso de impagos están protegidos por la ley. Pudiendo incluso salir beneficiados.

Y aunque esto todos ya lo sabemos, hay que tener en cuenta que cuando nos hipotecamos para pagar una casa esta es nuestra. Está a nuestro nombre, pero tiene una carga, que es el préstamo bancario.

A veces, estos conceptos se confunden. Cuando compramos una casa con deuda, estamos llevando a cabo un préstamo bancario, que

al final es un contrato privado entre dos partes. La primera se compromete a prestar el dinero a la otra parte, y la segunda se compromete a devolver ese dinero más unos intereses. Hasta aquí es simple.

La hipoteca es la garantía de cumplimiento de este contrato. Lo que sucede es que le llamamos hipoteca al préstamo. Pero, aunque técnicamente no sea correcto del todo, se entiende. La hipoteca es realmente la garantía. Es decir, en caso de incumplimiento (fallemos en algún pago o en alguna cláusula) se puede ejecutar esta garantía. Y, aunque la casa esté a nuestro nombre, perdemos este activo. Se ejecuta la garantía.

Aunque se ejecute esta garantía, el contrato no queda resuelto y tu obligación de devolver ese dinero todavía existe. Es decir, cuidado si por el camino hay algún problema (una crisis, o una mala racha), porque nos podemos quedar sin la casa y con deuda. Y estas situaciones ocurren.

Además, tradicionalmente muchos han tenido a los directores de sus bancos por asesores financieros. Cuando en realidad son empleados que trabajan para los intereses de los bancos, no para el de sus clientes.

Otro de los actores más interesados en que se compren viviendas son los **estados**. La dependencia de ingresos que tienen los gobiernos centrales, las comunidades autónomas y los ayuntamientos es muy importante. Piensa en la cantidad de impuestos que hay relacionados con la vivienda en España:

- El IVA por la compra de una vivienda si es nueva y el ITP si es usada.
- El Impuesto de Actos Jurídicos Documentados.
- El IBI.
- Las tasas municipales.
- Impuesto en la renta, si tienes la casa vacía.
- Cuando vendas, impuesto en la renta por las plusvalías obtenidas.
- Y a esto hay que sumarle impuestos y tasas especiales de cada zona.

Y a toda esta recaudación, hay que añadir todo el Producto Interior Bruto que aporta el sector de la construcción. Es decir, al estado le

interesa que haya mucho movimiento en este sector. Que se compren, se vendan y se construyan casas. Porque en cada transacción, una buena parte se va para impuestos.

Otro agente importante es la **prensa**. En general, no son una fuente de información independiente y hay muchos intereses detrás. Ya sea de gobiernos, bancos o empresas privadas.

Lo que encontramos en la prensa cada vez que abrimos el periódico es el mismo mensaje disfrazado con mil trajes distintos: este es el momento de comprar vivienda. Da igual cuando lo leas.

De hecho, la mayoría de los periódicos tienen un apartado inmobiliario o una sección donde hablan del mercado de vivienda. Y por la comunicación, el tipo de titulares y las imágenes que publican lo que pretenden transmitir es siempre lo mismo: «La inversión inmobiliaria es una inversión inteligente, sensata y rentable.»

Y, por último, tenemos a la **familia** y a nuestro círculo social más cercano. La familia, siempre con la mejor de las intenciones, suele tender a recomendar la compra de vivienda. De hecho, es algo ya normalizado socialmente y que tiene todo el sentido del mundo. Pero hay que tener en cuenta algunas cosas:

- Algo que aporta la vivienda es una seguridad psicológica, tanto para los propietarios como para los familiares de los propietarios.
- La posesión de una vivienda aporta estabilidad, ¿hay algo que le guste más a tu familia que lo estable?
- A nuestros padres y abuelos les ha ido bien la compra de vivienda. Los que compraron vivienda antes del 2.000, en raros casos, no habrán hecho una buena inversión. Y los que compraran antes de los 80 todavía más.

Pero también les ha ido bien la compra de vivienda porque antes de los 80 la seguridad laboral que había era muy diferente. Cuando entrabas en un trabajo, muy mal te tenía que ir para no jubilarte en él. Además, allí donde nacías, era donde vivías toda tu vida. Por lo tanto, podía tener más sentido.

Ahora eso cambia cada vez más. La rotación laboral es mayor. Es decir, estamos de media menos tiempo en cada empleo, y nos

desplazamos más geográficamente.

Además, hace unas pocas décadas el dinero para la compra de la vivienda era de dos o tres veces el salario total bruto de la familia. Sin embargo, ahora estamos pagando de media entre seis y ocho veces este salario bruto (en España). Pero como a nuestra familia le ha ido bien, ellos quieren lo mejor para nosotros.

Aparte de nuestra familia, también está nuestra cultura. Ya sea por desconocimiento de otras formas de ahorro, por tener más cultura de la propiedad o por otras razones, somos uno de los países de Europa con mayor porcentaje de propietarios de viviendas. Actualmente, España tiene un 76% de vivienda en propiedad (datos de 2022). Mientras que, si miramos a nuestros vecinos más cercanos vemos: Alemania tiene un 50%, Inglaterra y Francia un 65% y Portugal e Italia más de un 70% (pero menos que nosotros).

Es decir, no es solamente nuestra familia, sino que la sociedad y la cultura en general está orientada a la propiedad.

## Aspecto económico

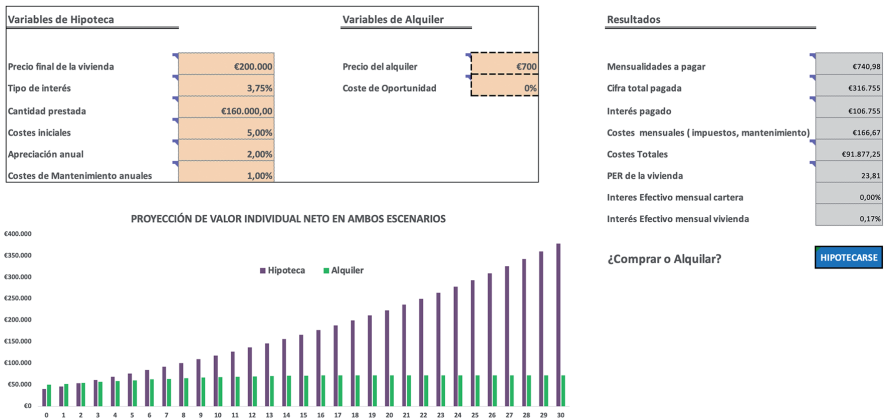
Entrando de lleno en el factor puramente económico, conviene hacernos nuestros propios números. Para ello, os facilito la **hoja de cálculo**<sup>1</sup> que empleo para hacer estos supuestos. Os adelanto que todo número que hagamos son siempre proyecciones a futuro y, por ende, vamos a estarnos moviendo en un entorno de alta incertidumbre. Ninguna decisión en sí misma va a ser a priori correcta.

Por simplificar, podemos abordar la encrucijada de si vivir de alquiler o comprar con hipoteca en tres posibles escenarios de acuerdo a tu perfil:

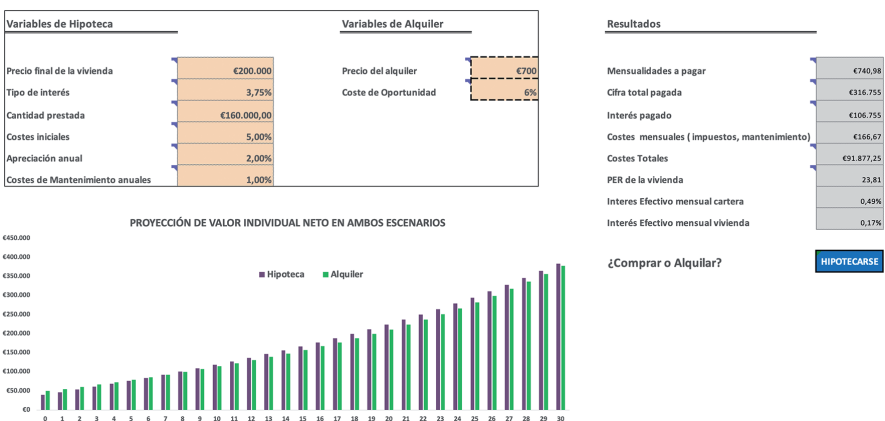
**No eres inversor.** Si tienes disponible más del 30% del valor total del inmueble que te gustaría comprar, es razonable que si encuentras una buena oportunidad la adquieras. Puede tener sentido financiero, porque el capital que tienes ahorrado, al no estar invertido, pierde poder adquisitivo año tras año. Esto unido a que dejas de pagar alquiler. Es por ello que, si consigues unas buenas condiciones de financiación, tu patrimonio neto futuro será mayor comprando. Hablamos de tener un 30% de capital inicial por dos motivos. El primero, los bancos te suelen conceder el 80% del valor total del

<sup>1</sup> <https://pildorasdelconocimiento.com/comprarvienda>

inmueble<sup>2</sup>. Por lo que tienes que poner tú el 20% en concepto de entrada (bien sea en un pago o diferido en unos meses). Segundo, el pago de un 10% adicional aproximado en impuestos y gastos.



Eres **inversor con rentabilidad promedio**. Si eres un inversor que obtiene aproximadamente la rentabilidad del mercado. Es decir entre un 4-8% de rentabilidad anual neta. Además, tienes disponible ese 30% del valor total del inmueble potencial. En este caso, la decisión es muy ajustada. El mercado suele arbitrar correctamente en el tiempo estas situaciones. Así que la decisión entre comprar y alquilar está muy equilibrada. No hay una opción claramente vencedora sobre la otra.



En la figura superior, las barras grises y verdes muestran cuál sería nuestro patrimonio total neto con el paso de 30 años (que es la

<sup>2</sup> En algunos casos muy particulares pueden conceder más del 80% del valor total del inmueble.

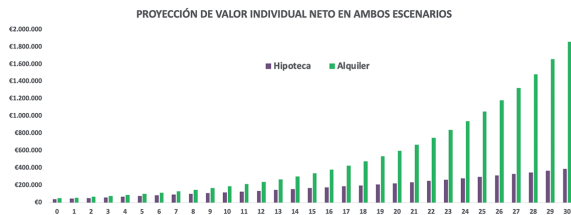
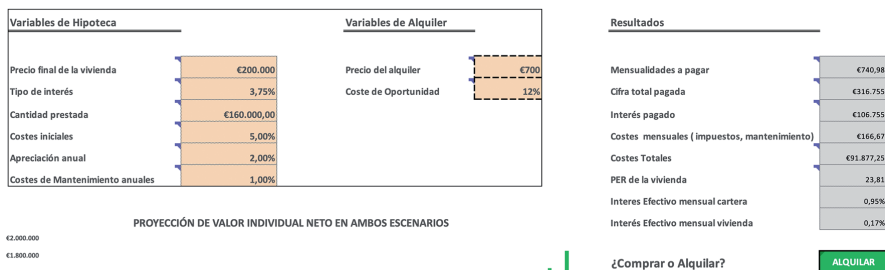
duración de la hipoteca promedio). Las barras grises oscuras hacen referencia a la evolución de tu patrimonio si escoges la opción de compra mediante hipoteca. Mientras que las barras verdes hacen referencia a la opción de vivir de alquiler.

En este caso hemos fijado un coste de oportunidad del 6% (este coste hace referencia a la rentabilidad que obtendríamos con la inversión de nuestros ahorros). Y ambas barritas (verdes y grises) arrojan valores muy similares. Esto refleja justamente lo que acabamos de comentar. En este caso particular, la decisión de compra o alquiler está muy igualada.

Te puedes estar preguntando cómo es posible que pueda resultar equivalente, a nivel financiero, vivir de alquiler (y pagar todos los meses una cuota), que comprarse una vivienda en propiedad mediante el pago de los plazos de la hipoteca. ¿Dónde está la trampa si en este último caso vamos a tener finalmente una vivienda en propiedad que tiene un valor de mercado? ¿Será que no estamos contando el valor de la vivienda? No hay trampa ni error. El precio de la vivienda y su potencial revalorización en el tiempo (en este caso hemos fijado un valor del 2% y unos costes de mantenimiento promedios del 1%) están incluidos.

Esto sucede principalmente por dos efectos. El primero es el pago de los intereses de la hipoteca. Estos te hacen pagar finalmente, por la vivienda del ejemplo, un total de 316.755€ (en lugar de los 200.000€ iniciales). El segundo es el efecto de haberte descapitalizado, dando una entrada de aproximadamente el 30% del valor total del inmueble. En este caso, ese 30% constituyen 60.000€, que dejan de producir más dinero a interés compuesto describiendo una exponencial en el tiempo.

**Eres inversor con alta rentabilidad.** En este caso, eres un inversor que obtiene aproximadamente rentabilidades promedio de doble dígito. Además, tienes disponible ese 30% del valor total del inmueble potencial. Con respecto al patrimonio neto futuro: gana casi siempre vivir de alquiler. Salvo que aparezca una oportunidad extremadamente buena de compra.



Si aún así decides comprar en algún momento, por el motivo que sea, un cálculo sencillo que me gusta especialmente, es comprar cuando tienes un patrimonio total que duplica el valor de la vivienda a adquirir. En este caso, comprarías descapitalizándote relativamente poco (concretamente un 15% del total de tu patrimonio). Estarías evitando parar la maquinaria de generación de riqueza que son las inversiones. En esta estrategia yo pediría la hipoteca del máximo capital y duración posible, a tipo fijo (para evitar sorpresas desagradables) y no realizaría amortizaciones (repago anticipado de la hipoteca).

## EL INMUEBLE COMO DEPÓSITO DE VALOR

Cuando se habla de un activo como depósito de valor nos estamos refiriendo a que nos sirve para protegernos contra la subida continua de precios. Es decir, tratar de mantener el poder adquisitivo.

En este caso, si te preguntara si un activo inmobiliario te protege contra la inflación, ¿tú qué me dirías? La respuesta más obvia es que sí, y es que se ha repetido tantas veces que al final uno puede llegar a dar por hecho que es verdad, sin preguntarse si tiene sentido.

Pues tengo una mala noticia: esto no siempre es así. El valor de un inmueble no está ligado a la inflación, el valor de un inmueble está en el precio que una persona esté dispuesta a pagar por él. ¿Qué significa esto? Que el valor de los inmuebles se crea a través de mecanismos de oferta y demanda.

El valor de tu vivienda dependerá exclusivamente de la cantidad de vivienda ofertada y de la cantidad de gente que quiera comprarla. Lo que sí es cierto es que, en agregado, el valor del mercado de

viviendas históricamente ha crecido al mismo ritmo que la inflación en casi todos los países desarrollados.

Esto presenta un problema de ergodicidad. Significa que cuando vemos una gráfica con un retorno medio, creemos que ese será el resultado que obtendremos. Es como si cogiéramos la media de retorno de las acciones en los últimos 100 años, y nos pusiéramos a crear nuestra cartera pensando que eso es lo que vamos a obtener si escogiéramos una o dos acciones únicamente.

Sería muy aproximado a lo que obtendrías si compras todo el mundo y te indexaras como hemos visto anteriormente. Pero al comprar un inmueble no te estás indexando, estás haciendo *stock picking*. En este caso, *house picking* con muy poca diversificación. Es decir, gran parte de tu capital queda bloqueado a un único inmueble.

Por lo que, si compráramos el mercado inmobiliario entero, probablemente sí que estaríamos protegidos contra la inflación. Pero con un activo inmobiliario concreto, puede que crezca mucho más que la inflación o puede que decrezca mucho más que la inflación<sup>3</sup>. Es decir, emplear un solo inmueble como depósito de valor, salvo que la localización sea extremadamente buena, no siempre es la mejor idea.

### iii) EL INMUEBLE COMO INVERSIÓN

Cuando abordamos el uso de inmuebles como un activo para generar rentabilidad, e intentar subirnos a lomos del interés compuesto, se requiere cierta pericia en varias áreas.

Existen multitud de estrategias para invertir en inmuebles. Desde buscar pisos muy baratos, comprarlos con o sin hipoteca y alquilarlos. Hasta estrategias mucho más avanzadas, como el BRRR inmobiliario. Si quieres profundizar en este campo de las inversiones inmobiliarias te invito a visitar el **Curso completo de inversión en Inmuebles y REITs**<sup>4</sup>. En él aprenderás las principales estrategias de inversión, calcular con precisión la rentabilidad esperada, buscar oportunidades,

---

<sup>3</sup> Los inmuebles en España, durante los últimos quince años, en muy pocos núcleos urbanos han servido como reserva de valor contra la inflación. Puedes ver un desglose detallado —que seguramente te sorprenda— de la evolución del precio de venta y alquiler por regiones en: <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/report/>

<sup>4</sup> <https://pildorasdelconocimiento.com/cursos/inmuebles>

seleccionar la financiación y un largo etcétera.

Dando unas pinceladas generales, tenemos que poner de relieve que la inversión en inmuebles es, en general, más fácil de analizar que la inversión directa en acciones. Tanto cuantitativamente como cualitativamente. Se requieren menos conocimientos. Por contra, suele requerir de un mayor esfuerzo a la hora de gestionar el patrimonio. Incluyendo actualizaciones y reparaciones. Requiere, posiblemente, del uso de deuda como palanca clave para maximizar nuestra rentabilidad. Finalmente, también de habilidades comunicativas en el trato con otras personas.

También existe una forma mucho más cómoda (*sin bajar al barro*) de invertir de manera indirecta en el sector inmobiliario. Esto es haciéndolo mediante el mercado de valores, son los llamados REITs o SOCIMIs en España.

En el caso de invertir empleando el mercado de valores, se puede hacer en esencia de dos formas. La primera de ellas es comprar acciones de compañías que se dedican a gestionar una cartera de inmuebles (captar fondos, comprar, vender, reformar, alquilar, etc.). Son los REITs, que acabamos de mencionar. El segundo modo (y más sencillo) es mediante un fondo indexado de bajo coste (o un ETF) que compre todos los REITs cotizados de una determinada región. Por ejemplo, el *iShares Global REIT ETF*.

El sector inmobiliario, al igual que cualquier otro (transporte, tecnología, materias primas, banca, etc.) ya forma parte de por sí del índice mundial, así que cuando inviertes en el mundo ya tienes exposición a este sector.

Por último, también existen otras maneras de inversión en el sector inmobiliario, que es a través de plataformas de *crowdlending* (que no te recomiendo) o de clubes de inversión.

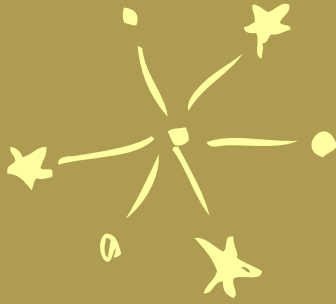
## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- El inmueble puede ser visto como una vivienda, como una inversión o, incluso, como un depósito de valor.
- En el caso de plantearnos adquirir un inmueble como vivienda, intervienen factores culturales, sociales, familiares, psicológicos y financieros.
- En el plano financiero es razonable adquirir una vivienda si

tienes un 30% del valor de la misma y no eres inversor.

- Siguiendo con el plano financiero, si eres un inversor indexado, o con rentabilidad promedio, la decisión de si comprar o seguir de alquiler está muy equilibrada.
- En caso de ser un inversor con alta rentabilidad, suele ser más rentable vivir de alquiler que comprar en propiedad.
- En el caso de emplear inmuebles como depósito de valor (cobertura contra la inflación) conviene tener cierto grado de diversificación geográfica y patrimonial. Un solo inmueble puede no proteger tu patrimonio contra la inflación.
- En caso de emplear inmuebles como activos financieros para invertir deberás formarte en profundidad. La deuda amplifica la rentabilidad, pero también requiere de una gran responsabilidad.
- Se puede invertir en el sector inmobiliario de forma cómoda mediante la indexación.





# 3

---

# FORTALEZA MENTAL



El hábito es probablemente la herramienta más poderosa  
en la caja de herramientas de tu cerebro.

RAY DALIO

■ ■ ■

La grandeza del hombre radica en el poder de su pensamiento.

ALFRED ADLER

■ ■ ■

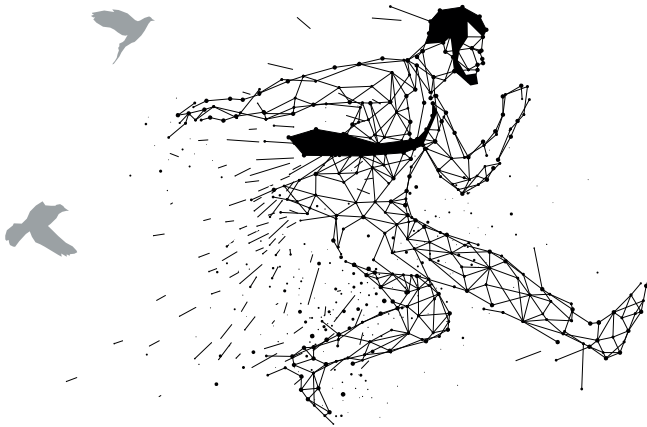
Es en los pasillos de los hospitales donde aprendemos de qué va la vida.

ANDRE AGASSI

■ ■ ■

# LA HUIDA INFINITA

*Donde fuiste feliz siempre regresarás, aunque confundas  
dolor con felicidad*



Os voy a contar una reflexión. Son las 23:18h de un sábado cualquiera. Hace seis grados en el exterior y acabo de llegar de pasear por un centro comercial con mi sobrino Oliver, mi hermana Ana Belén y mi cuñado Teo. Hemos comprado ropa, cenado algo, y montado (a mi sobrino siempre se le encapricha) en un tiovivo. No ha sido nada fascinante, pero ha estado bien. Hemos estado a gusto. Ahora estoy escribiendo estas líneas tumbado en el sofá, bajo la luz tenue de una lámpara de escritorio.

¿Verdad que, con la familia, si te llevas bien, se está más a gusto que con ninguna otra persona? Supongo que será porque te conocen más que nadie y te puedes sentir seguro, a pesar de que conozcan tus vulnerabilidades. Te das permiso para ello. Cuando tienes capacidad de abrirte emocionalmente, tanto para lo bueno como para lo malo, crece el confort. Sin embargo, no siempre es así. Seguro que te sucede, como a mí, que, a lo largo del día y en algún momento, tienes ganas de huir. De abandonar la situación, de ir por libre. He sido, y soy, muy de ir por libre.

Reflexionando sobre las mejores y peores decisiones que he tomado en mi vida, creo que las peores han sido siempre las de huida. Hablo de una huida al estar en una situación de ligera incomodidad, no una donde huir era la decisión claramente más inteligente posible. No me estaba amenazando un león. Es muy probable que en estas ocasiones la mejor decisión hubiera sido precisamente no decidir nada. Simplemente, esperar a que las aguas se hubieran calmado.

Pensar en una huida muchas veces es para todos una forma de sentirnos a salvo en otra parte. Desear alejarnos de lo que nos hace daño, nos agobia y nos acorrala por dentro. Es la necesidad de buscar un refugio. De regresar a la zona de confort. Sin embargo, si te identificas con ello, sabrás muy bien que huir casi nunca fue la solución.

¿Estás incómodo en un trabajo? ¿En una relación? ¿En esa cama que no es la tuya? No digo que no tengas que dejar tu trabajo, tu

relación o marcharte inmediatamente de donde estés. Sólo expreso que a veces la marejada acaba pasando. Las situaciones cambian más rápido de lo que pensamos, y lo que antes era negro ahora se torna blanco. Hazte las preguntas adecuadas. Sé paciente, reflexiona. En este libro hemos tocado varias herramientas que te pueden ayudar con ello.

En relación con esto, existe un fenómeno conocido como «síndrome del mono loco». Consiste en ir continuamente por la vida persiguiendo algo. Siempre nos faltan cosas para sentirnos bien, completos y felices. A mí me ha pasado y me sigue pasando. Por suerte, cada vez con menos frecuencia. Quizá es porque el camino por el que transito cada vez me gusta más.

Es probable que dar un paso hacia adelante sea asumir que esto va a ser siempre así. No va a cambiar. Tener más dinero no va a conseguir que deje de comportarme de esta forma. Tampoco lo va a resolver la espiritualidad. Somos así. El ser humano es así. Es un fallo de origen. Nuestro cableado cerebral hace que nos centremos en nosotros mismos y en buscar constantemente el estado que nos otorgue mejores probabilidades de sobrevivir. Él nunca se va a conformar. Quiere sobrevivir a toda costa.

Quizá, la respuesta no es la huida.



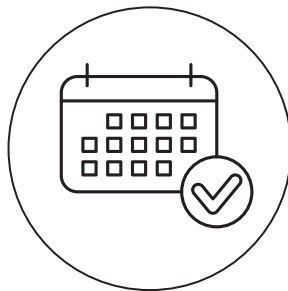
## CAPÍTULO

---

# 1 LO QUE HAGO ES LO QUE SOY

*Si quieres libertad en la vida, ya sea libertad financiera, más tiempo libre o incluso estar libre de enfermedades y de una mala salud mental, sólo lo conseguirás a través de disciplina.*

*Jocko Willink*



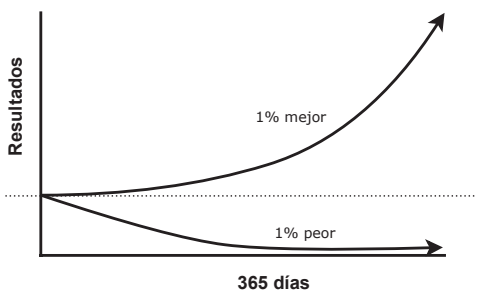
La calidad de nuestra vida depende de la calidad de nuestros hábitos. Si mejoras tus hábitos, casi cualquier cosa es posible.

Para escribir un gran libro, primero tienes que convertirte en ese libro.

Para grabar un buen podcast le tienes que haber dedicado cientos de horas de estudio y pruebas. Idealmente, hablar desde la experiencia de años profundizando en ello.

Tus resultados suelen ser indicadores reactivos de tus hábitos. Por ejemplo, la cantidad de dinero que posees suele ser un indicador reactivo de tus hábitos financieros y tu capacidad de aportar valor a la comunidad. Al final, obtienes lo que repites. De hecho, si quieres predecir dónde terminará tu vida, todo lo que tienes que hacer es seguir la curva de las pequeñas ganancias y pérdidas marginales. Así como proyectar cómo tus decisiones diarias se comportan a lo largo de diez o veinte años. Las pequeñas batallas que ganamos cada día son las que definen nuestro futuro. Son ganancias o pérdidas marginales, que con el tiempo se acaban magnificando.

Los hábitos son el interés compuesto de la superación personal. ¿Piensas que es un cliché? Observa la enorme diferencia entre mejorar un uno por ciento cada día frente a empeorarlo:



### 1% MEJOR CADA DÍA

1% **mejor** cada día durante 1 año:  $1.01^{365} = 37.78$   
 1% **peor** cada día durante 1 año:  $0.99^{365} = 0.03$

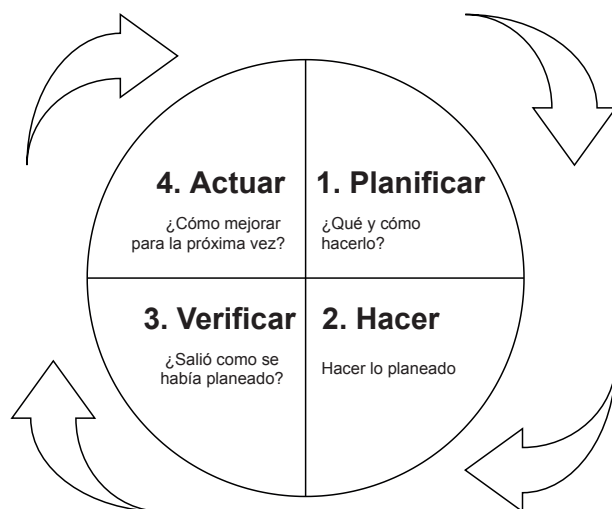
Si logras mejorar un 1% todos los días durante un año, serás al acabarlo 37 veces mejor. En cambio, si empeoras 1% cada día durante un año, tu desempeño llegará casi a 0.

Pero aquí viene la clave: para que los hábitos realmente generen un cambio, deben subsistir lo suficiente como para rebasar una meseta donde no se producen cambios perceptibles. Existe un cierto periodo de tiempo donde el hábito no da una recompensa clara, se necesita cierto tiempo hasta que la bola de nieve se empieza a notar. Durante ese periodo, que además suele coincidir con la extinción de nuestra motivación, la mayoría de humanos claudicamos. Es el fenómeno conocido como el *abismo de desilusión*. Desafortunadamente, el lento ritmo de transformación también hace que sea muy fácil permitir el retorno de los malos hábitos.

## KAIZEN: EL MÉTODO DE LA MEJORA CONTINUA

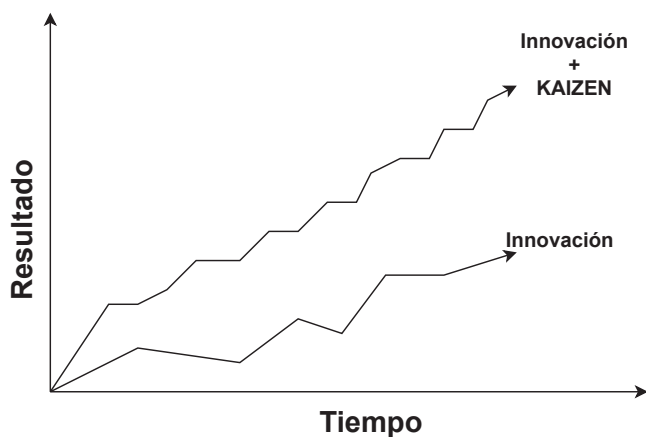
Cuando hablamos de mejorar un poquito cada día seguramente te viene a la cabeza una de esas palabras que cada vez están más de moda: «kaizen». El kaizen es una filosofía que se basa en dos pilares fundamentales: la gradualidad y la continuidad. Nos incita a no dejar pasar un solo día sin dar un paso adelante, por pequeño que nos parezca. También nos dice que cuando mejoramos un poco cada día, al final obtendremos grandes cosas. Lograremos grandes cambios que nos acercarán cada vez más a nuestras metas.

Partiendo de esta filosofía, se articula el «método kaizen», que se basa en iterar constantemente pasando por cuatro fases. Como podemos ver en la siguiente figura.



Como contraposición a la mejora continua (*kaizen*), podemos situar a la innovación, entendida como ese concepto de mejora radical. Lo más interesante y práctico del *kaizen*, a diferencia de la innovación, es que no necesita una tecnología complicada, altamente sofisticada y disruptiva. Ni siquiera una enorme inversión para llevarlo a cabo. Sólo se requiere de sistemas, mecanismos y herramientas sencillas y convencionales, que con sentido común son fáciles de aplicar.

Unir ambos conceptos, aparentemente contrapuestos, en nuestros hábitos parece ser la forma de obtener los mejores resultados a largo plazo. Estaremos mezclando con inteligencia cierto componente de curiosidad (introducir de vez en cuando ciertos comportamientos innovadores) con cierto componente de mejora continua en los hábitos que ya hemos instaurado y que nos funcionan. De esta forma, seremos al mismo tiempo la persona que experimenta constantemente y la persona que perfecciona lo que ya le está funcionando.



## HÁBITOS BASADOS EN CAMBIOS DE IDENTIDAD

Los resultados tienen que ver con lo que obtienes.

Los procesos tienen que ver con lo que haces.

La identidad tiene que ver con lo que crees.

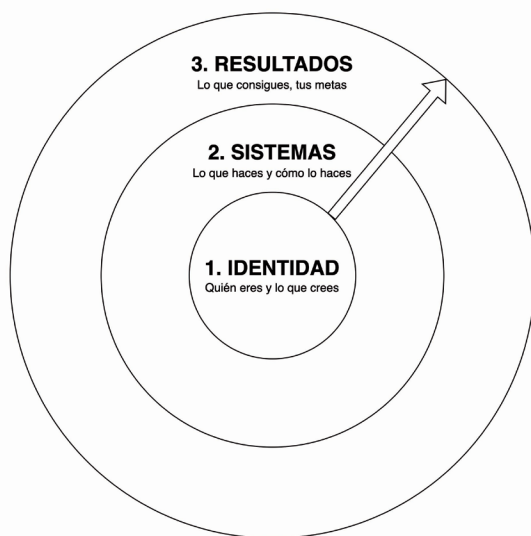
Para conseguir una meta (sacarse una carrera, encontrar un buen trabajo...) resulta más efectivo enfocarse en el sistema que en la propia meta. La meta marca solo la dirección, el sistema y su diseño es lo más importante. De igual forma, si no cambiamos el sistema y

volvemos a los malos hábitos una vez alcanzada la meta volveremos a tener el problema inicial. Las metas son buenas para establecer una dirección, pero los sistemas son mejores para realizar verdaderos progresos. Un montón de problemas suceden cuando dedicamos demasiado tiempo en pensar en resultados, en lugar de pensar en diseñar sistemas, rutinas y estrategias.

Vemos que la mayoría de personas piensan en términos de resultados. Para lograrlos algunas veces diseñan sistemas, y por último estos sistemas –en algunos casos– acaban forjando una identidad. Sin embargo, considero que la visión más efectiva es justamente la contraria. De dentro hacia afuera. No de fuera hacia dentro. Esto es, partimos de una identidad renovada. Entonces esa identidad, al llevar asociados una serie de hábitos y sistemas, acaba produciendo resultados mucho mejores de los esperados inicialmente.

La alternativa apropiada es construir hábitos basados en cambios de identidad.

¿Por qué? La motivación no suele perdurar por mucho tiempo. Es por ello que la forma de conseguir instaurar un hábito está asociado a una transformación de identidad.



Al principio, esa nueva identidad probablemente no te la crearás ni tú, y seguramente tu entorno dude de ti. Tendrás que resistir, manteniendo el rumbo. Es probable que algunos de los que dudaban

de ti al pasar los años vuelvan preguntándote cuál ha sido tu secreto. O, simplemente, acaben villanizándote de algún modo, como indicador de una envidia que no han reconocido en su propio ser. En cualquier caso, esta identidad no necesita de la aprobación o reprobación directa de los demás. Recuerda el modelo mental que hemos llamado «reparto de tareas» o de «responsabilidad compartimentada», en el que ponemos especial hincapié en enfocarnos únicamente en las tareas que estén dentro de nuestro control y sean responsabilidad directamente nuestra.

Piensa en lo que te quieres transformar, en quién quieres llegar a ser, y tu cerebro buscará indudablemente las vías para lograrlo<sup>1</sup>. Dicho de otra forma, más científica, tratará de reducir al máximo la disonancia cognitiva entre tu identidad percibida y las acciones que estás tomando en tu día a día. Veámoslo con algunos ejemplos concretos:

- «Soy inversor»: si me lo digo a mí mismo, como inversor que soy, fomentaré indudablemente hábitos de ahorro, inversión constante, lectura y curiosidad.
- «Soy una persona sana»: indudablemente tenderé a comer mejor, hacer deporte y descansar.
- «Soy una persona con altos estándares morales»: trataré siempre que tenga oportunidad de ayudar a los demás, no dañar intencionadamente a nadie, etc.

Con este planteamiento empezamos por centrarnos en quién queremos llegar a ser. La mayoría de las personas ni siquiera consideraban cambiar su identidad cuando se deciden a mejorar. La forma máxima de motivación intrínseca se da cuando un hábito se convierte en parte integral de tu identidad. Cuanto más orgullosos te sientas de un aspecto particular de tu identidad, más motivado estarás para mantener y cultivar los hábitos que están asociados con dicho aspecto.

Cada hábito funciona como una sugerencia: «*ey, tal vez esto es parte de lo que soy*». Cada acción que realizas es un punto a favor para el

---

1 Puede sonar como una simplificación de la realidad. Aunque la esencia es esa, no quiero incentivar algo similar a un «tonto motivado». Ni transmitir la idea de que sea un proceso rápido ni exento de esfuerzo por tu parte. Obviamente, a algunas personas les costará más y a otras menos.

tipo de persona en la que deseas convertirte. Se trata de un simple, que no sencillo de llevar a cabo, proceso de dos pasos:

1. Decide qué tipo de persona quieres ser.
2. Demuéstratelo a ti mismo mediante pequeñas victorias constantes.

El concepto de los hábitos basados en cambios de identidad funciona mediante un circuito retroalimentado. Tus hábitos modelan tu identidad, y tu identidad moldea tus hábitos. El cerebro trata de evitar la disonancia cognitiva.

Así que el cambio de identidad es la estrella polar que guía el cambio de hábitos.

Si la identidad que quieres conseguir es muy específica, quizás te dote de escasa flexibilidad ante cambios. Y si es muy generalista quizás no involucren hábitos muy específicos y no logres grandes transformaciones. En el punto justo está la virtud<sup>2</sup>.

## FACILITANDO LA CREACIÓN DE BUENOS HÁBITOS

Cuando requieras hacer cambios en tu comportamiento e instaurar nuevos hábitos conviene enfocarnos en:

1. Hacerlo **obvio**. Planificar a qué hora y que día voy a llevar a cabo tal acción (crear una rutina) ayuda enormemente a fijar un hábito. También puedes hacer una concatenación de hábitos: «después de jugar al fútbol me ducharé, después de ducharme estudiaré».

Particularmente, mi forma más efectiva de hacerlo es mediante el «time blocking». Consiste, básicamente, en agendar mis tareas en Google Calendar y establecer cada cuánto se repiten. Trato de que cada día no esté excesivamente sobrecargado para tener cierta flexibilidad y poder realizar todas sin excesivas complicaciones. Trato de agendar las más prioritarias, o demandantes de energía, al comienzo del día.

La gestión del estrés a largo plazo, y la energía diaria a corto plazo, resultan cruciales. La ansiedad, la adicción al trabajo y al

---

<sup>2</sup> Aristóteles hablaba de «la media dorada» o el «mesotés» como una posición intermedia entre el exceso y el defecto. Entre las pasiones y las acciones.

dinero, pueden llegar a ser extremadamente perjudiciales para nuestra salud. Nunca lo olvides<sup>3</sup>.

Este es mi sistema, pero para ti seguramente te funcione mejor otro. Haz pruebas y trata de averiguar qué encaja más contigo.

En el caso de querer desechar un mal hábito deberíamos hacer justo lo contrario: hacerlo lo menos obvio posible, a ser posible invisible. No lo agendaremos y trataremos de evitar el entorno donde se producía este mal hábito. Es más fácil evitar la tentación que resistirla.

2. Hacerlo **atractivo**. Una buena estrategia para hacer un hábito atractivo es asociarlo con la recompensa que nos suele entregar. Aunque, como hemos visto, estas recompensas suelen llegar de forma retrasada. Los hábitos difíciles se vuelven más atractivos si aprendemos a asociarlos a experiencias positivas.

Quizás, una forma sencilla de hacerlo es cambiando nuestro lenguaje interno sobre ellos. Fijándonos más en sus beneficios que en sus desventajas. Por ejemplo, está lloviendo y es el momento de salir a correr. Vamos a cambiar el «debo salir a correr» por el «es una magnífica oportunidad para poner en práctica mi resistencia y reafirmar mi identidad de corredor».

Otra estrategia interesante consiste en intercalar el nuevo hábito con un hábito que ya estemos realizando en nuestra rutina. En mi caso concreto, tengo una barra de dominadas en la puerta del pasillo. Mi regla es la siguiente: cada vez que pase por el pasillo haré cinco dominadas<sup>4</sup>.

Las conductas son más atractivas cuando nos ayudan a encajar en el grupo social. De hecho, imitamos los hábitos de tres grupos de personas: amigos y personas cercanas; grupos numerosos y personas influyentes o poderosas. Los malos hábitos son mucho más contagiosos entre adolescentes que los buenos hábitos. En general, tanto buenos como malos, son más probables de instaurar si tu grupo cercano también los está adoptando. De ahí el dicho de «somos el promedio de las cinco personas con las que más tiempo pasamos».

---

<sup>3</sup> En mi caso, también debería de recordarlo con más frecuencia.

<sup>4</sup> Implantar este sencillo hábito diario me hizo progresar rápidamente de poder realizar escasas repeticiones a más de 30 consecutivas.

Una de las estrategias más efectivas para construir buenos hábitos consiste en unirse a un ambiente donde las conductas que deseamos incorporar sean las conductas normales de las personas que lo conforman. Siempre que no estamos seguros de cómo actuar, observamos al grupo al que pertenecemos para guiar nuestra conducta. Ten en cuenta que casi nada mantiene más la motivación que pertenecer a una tribu o un grupo. Transforma una misión individual en una misión compartida. Tu identidad se vincula a la de aquellos que están a tu alrededor.

También sucede que a los seres humanos nos gusta perseguir el poder, el prestigio y el estatus. Ya que históricamente ha estado asociado a acceder a más recursos, a menos preocupaciones por la supervivencia y a conseguir parejas más atractivas. Una vez que nos integramos en un grupo, empezamos a buscar formas de destacar. Por eso nos importa y nos influyen los hábitos de las personas más efectivas y exitosas.

3. Hacerlo **sencillo**. La formación de hábitos es el proceso mediante el cual una conducta progresivamente se vuelve más automática con la repetición frecuente. De hecho, la cantidad de tiempo que llevas realizando un hábito no es tan importante como el número de veces que lo has realizado. El comportamiento humano sigue en general la ley del mínimo esfuerzo. Es decir, tendemos (por nuestra propia naturaleza de supervivencia) a elegir la opción que requiere la menor cantidad de trabajo y energía.

Una de las claves es conseguir que el comienzo sea sencillo e indoloro. Sin apenas fricción. La regla que deberíamos empezar a emplear es: «cuando empiezas un nuevo hábito, no debe llevarte más de dos minutos». Es decir, simplemente vamos a comenzar por: leer una página, meditar durante dos minutos, comer un poco de verdura, etcétera.

Otra estrategia para simplificar el proceso es hacerte un «contrato de Ulises», que es una técnica de la psicología conductual que nos permite hacer una elección en el presente que nos compromete a realizar una acción o decisión en el futuro. Normalmente mediante un sistema estructurado de restricciones o incentivos.

Veámoslo con un ejemplo sencillo: comprometerse a trabajar en bloques de 30 minutos de máxima eficiencia. Emplea a modo de temporizador un reloj de arena y bloquea la navegación web mediante

un complemento en el navegador web. O directamente desconectándote de Internet, así como guardar el teléfono móvil en un cajón en otra habitación y sin sonido. La televisión la puedes desenchufar y su mando a distancia también en un cajón.

4. Hacerlo **satisfactorio**. Recuerda, lo que se recompensa se repite. Lo que se castiga, se evita. Todos queremos mejores vidas en el futuro. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones la gratificación inmediata prevalece por lo general. Debido a nuestra naturaleza, la mayoría nos pasamos la vida persiguiendo pequeñas dosis de gratificación inmediata. Quedando menos frecuentado el camino de la gratificación retardada. De hecho, en algún momento el éxito requiere que ignores una recompensa inmediata en favor de una recompensa retardada.

Hacer un hábito satisfactorio aumenta las posibilidades de repetirlo en la siguiente ocasión. Pero no estamos buscando cualquier tipo de satisfacción, estamos buscando una recompensa inmediata dada nuestra predisposición hacia ellas. El truco consiste en añadir un poco de placer inmediato a los hábitos que nos brindarán recompensas a largo plazo. Así como un poco de dolor inmediato a los hábitos que no nos traen recompensas en el futuro. De todas formas, no olvides que los incentivos pueden iniciar un hábito (esa gratificación más inmediata), aunque es la identidad la que sostiene el hábito en el tiempo.

Veámoslo con un ejemplo. Cada vez estás volviéndote más productivo, más culto, más informado y es posible que aumentes tus ingresos. En ese caso, puede ser una buena idea, para gratificarte inmediatamente, concederte un viaje o vivir en una casa un poquito mejor. Le dará pistas a tu cerebro de que vas por una línea ascendente tangible en el presente.

Es un hecho, uno de los sentimientos más satisfactorios es el sentimiento de estar progresando.

## ¿CÓMO CONSEGUIR QUE LOS HÁBITOS PERDUREN?

En el campo de las inversiones financieras es popular el dicho: «la primera regla de la capitalización compuesta es nunca la interrumpas innecesariamente». De la misma manera, «nunca romper la cadena» es un mantra muy poderoso para conseguir que un hábito perdure.

Simplemente nunca dejes que pase dos veces sin llevar a cabo el hábito que corresponde. Dicho de otro modo, faltar un día a tu entrenamiento de *crossfit* que tenías agendado es posible, pero no te puedes permitir perderte el siguiente entrenamiento programado.

Una técnica que ayuda a mantener la adherencia es llevar a cabo un historial o registro de hábitos, a modo de diario. En mi caso el propio Google Calendar me sirve como registro de hábitos. En el caso de que no lleve a cabo la tarea que me había comprometido a realizar la elimino del propio calendario, quedando constancia que efectivamente no la realicé<sup>5</sup>. Otras personas de mi entorno hacen algo similar, pero valiéndose de herramientas de «planificación ágil», como Trello.

Mis finanzas personales también son registradas de esta forma. Al finalizar el mes tengo una hoja de cálculo donde apunto todo mi patrimonio neto, dividido en unos pocos apartados: total invertido, total en colchón de seguridad, etc. Tardo escasos cinco minutos en apuntar todo y realizar las transferencias oportunas, que en la mayoría de los casos las tengo automatizadas.

Además, en la parte inferior de la hoja de cálculo se actualiza una gráfica con el total de patrimonio, pudiendo observar su evolución. De esta forma no necesito ser minucioso en apuntar todo lo que gasto o todo lo que ingreso, ya que me llevaría demasiado tiempo y difícilmente mantendría este hábito de registro. Es sencillo y, al mismo tiempo, logra su objetivo: indicarme si mi patrimonio continúa creciendo siguiendo la tendencia que yo espero. Llevo realizando esto desde 2017 y ha sido un cambio significativo en mis finanzas.

No podemos ocultar que conforme los hábitos se convierten en rutina diaria se vuelven menos atractivos y nos aburren más. Nos pasa a todos. Sin embargo, recuerda esto porque es absolutamente clave: es la habilidad de seguir adelante cuando el trabajo no es tan emocionante lo que marca la diferencia.

A veces se intenta mostrar que estar en forma es fácil, pero lo fácil es no estarlo. Solo quienes se esfuerzan tienen resultados. Si lo que haces no está en consonancia con lo que eres y quieres... no es un objetivo, es sólo un sueño.

---

<sup>5</sup> No quiero resultar arrogante ni pesado. Si así te lo parece, te pido disculpas por adelantado. En este capítulo muestro muchos ejemplos personales para ilustrar lo que me funciona y lo que no. Son de alguna forma un «traje a medida», trata de construir el tuyo propio

En ese sentido, conviene mantener un horario y, de vez en cuando, introducir variaciones que permitan que la llama se vuelva a avivar.

Es importante no olvidarnos de revisar cada cierto tiempo nuestras conductas. La ventaja de los hábitos es que podemos hacer cosas sin pensar, ya que están automatizados. Pero la desventaja es que podemos dejar de poner atención en los pequeños errores.

## PEQUEÑOS HÁBITOS QUE NOS ATRAPAN

Cuando era más jovencito no comprendía, o directamente no tenía tan interiorizado, que los hábitos son las rampas de entrada a las vías de alta velocidad de la vida exitosa. En mi caso, me hizo un clic mental una charla de Warren Buffett con estudiantes universitarios. En ella, ponía de relieve la enorme importancia de los hábitos para determinar el desempeño futuro de una persona. Ese era el gran y único secreto.

Antes de este clic mental hacía muchas cosas, que ahora en retrospectiva, creo que no eran del todo acertadas. En concreto eran las siguientes:

- No tener una estrategia financiera clara y sencilla.
- Convivir con las personas equivocadas.
- Dormir poco, mal y a deshoras.
- Descuidar la salud.
- No cocinar habitualmente.
- No leer habitualmente.
- No escuchar podcasts.
- Caer en la gratificación instantánea frecuentemente.
- No tener gente que me inspirase cercana.
- No practicar deporte social.
- Empezar el día sin una planificación clara de tareas.
- Leer o ver noticias.
- No preocuparme de tener comida fresca a diario de alta calidad.
- Olvidarme de vivir experiencias enriquecedoras.
- Necesitar del reconocimiento y aprobación de los demás (incluso de personas a las que no debía nada).

Como puedes ver, cada una de ellas quizás no constituya un problema enorme, pero todas ellas de forma combinada me impedían pisar el acelerador.

Sin una estrategia financiera clara estaba marchando a la deriva, sin poderme permitir tomar ciertas decisiones desde una posición de mayor libertad.

Convivía con las personas que casi por azar habían formado parte de mi vida desde pequeño, no con las que realmente yo había escogido por afinidad de valores.

Dormir en un horario regular tampoco era mi prioridad, especialmente los fines de semana trastornaba el horario. Recuerdo echarme varias siestas para poder salir de fiesta por la noche con más energía. Y no es que salir de fiesta a esa edad estuviera mal, el problema era mi descontrol.

Tampoco planificaba mis días con antelación. Simplemente, iniciaba el día a la deriva, apagando fuegos y sin una estrategia encaminada al medio y largo plazo. No me atrevía a decir que no a nadie. Anteponía caer bien a los demás a mirar por mi propio futuro a largo plazo.

Caía en la sobrejustificación. Respondía al momento en redes sociales, WhatsApp, correo electrónico, etcétera.

Era frecuente que leyera todo tipo de noticias, incluido políticas y compartía reflexiones al respecto. No comprendía el hecho de que no es lo mismo «noticias» que «información», y que prácticamente ninguna de ellas me influía positivamente en mi vida.

En relación con la comida, tampoco tenía una planificación clara. Unos días comía en casa de mi madre, otros días en el trabajo lo que hubiera en la cafetería y otras veces picoteaba lo que tuviera por casa. Rara vez iba a la carnicería, frutería o pescadería a aprovisionarme de comida real, fresca y de temporada.

Por aquel entonces, tampoco tenía tan interiorizado el doble beneficio que me permite hoy en día practicar deporte con compañeros y durante una serie de días prefijados. Ahora puedo «matar dos pájaros de un tiro», hago deporte y socializo simultáneamente, generando a su vez una adherencia mayor. Simplemente estaba apuntado a un gimnasio, practicando deporte de forma individual los días que me encontraba con energía y motivación.

Por último, tampoco tenía tan instaurado el hábito de lectura. Leía sí, pero principalmente noticias y ficción. Tardó años en fijarse en mí el bucle de retroalimentación positiva asociado al *efecto Mateo*: cuanto más conocimiento de alto valor tengo, más puedo adquirir, mejores decisiones tomo y más dinero obtengo (para necesitar menos).

## PEQUEÑOS HÁBITOS QUE NOS LIBERAN

El camino de desterrar malos hábitos e instaurar nuevos hábitos no ha sido rápido ni sencillo. Ha sido un proceso de mejora, descubrimiento y experimentación. Unas veces por pura prueba y error, otras veces inspirado por personas y autores que estaban en el lugar que a mí me gustaría alcanzar. He tenido que picar mucha piedra, y desde luego la mejora no ha sido lineal. Los malos hábitos, en algún momento, siempre vuelven.

Alguno de estos nuevos hábitos que practico son los siguientes:

- Tener una estrategia financiera a largo plazo.
- Tener un presupuesto financiero mensual.
- Reinvertir en el hogar y herramientas de trabajo.
- Lectura habitual de información de alto valor.
- Practicar deporte a diario, idealmente de forma social.
- Tener un propósito y valores a los que ceñirse.
- Limitar el acceso de cualquier persona a mí en cualquier momento. Teléfono móvil en modo concentración. Desinstalar *apps* de mensajería instalada. Leer el correo electrónico solo una o dos veces al día<sup>6</sup>. Esto incluye aprender y ganarte el derecho a decir no (después de haber dicho muchas veces sí previamente a casi todo).
- Atreverse a no gustar a todo el mundo.
- Mejorar constantemente las habilidades sociales y psicológicas.
- Invertir tiempo en relaciones de calidad.
- Olvidarse casi completamente a la necesidad de reconocimiento.
- Huir y evitar la crítica.
- Desterrar el lenguaje agresivo.
- Practicar una actitud humilde (no está enfrentado a la ambición).
- Contribuir a la sociedad y a tu comunidad con inteligencia.

---

<sup>6</sup> Uso la extensión del navegador conocida como *Boomerang*

Sé tan generoso como puedas pero lo suficiente egoísta como para hacer el trabajo que quieres.

- Meditación con frecuencia.
- Cocinar comida casera.
- Comenzar el día con una planificación previa.
- Ser muy selectivo con la selección de tareas diarias.
- Vivir experiencias nuevas y enriquecedoras.
- Viajar como forma de estado mental frecuente.
- Emplear todos los días palabras como: gracias, perdona o te lo mereces.
- Paseos por la naturaleza frecuentes.
- Tomar el sol a diario un rat.

Estos son mis hábitos, de momento me funcionan y creo que percibo una sensación de progreso. Sin embargo, no quiere decir que tengas que implantarlos en tu vida tal cual los hago yo.

Sinceramente, tampoco soy un ejemplo perfecto. Ya sabes el dicho de «consejos tengo, consejos vendo, pero para mi no tengo»... Por ello, toma los que para ti tengan más sentido y adáptalos a tus necesidades.

## EL ENTORNO DE TRABAJO

Resulta que las personas, con frecuencia, elegimos productos no por lo que son sino por el lugar donde se encuentran. El ambiente es la mano invisible que moldea el comportamiento humano. Cada hábito depende mucho del contexto.

Todos los hábitos se inician con una señal, y somos más proclives a notar las señales que destacan (¿recuerdas el efecto de Von Restorff?). Sin embargo, es frecuente que los ambientes en los que vivimos y trabajamos no contengan señales obvias que desencadenan conductas positivas. Cuando las señales que desencadenan un hábito son sutiles, o están escondidas, son fáciles de ignorar. Es por ello que, si quieres que un hábito sea una gran parte de tu vida, deberías convertir la señal en una gran parte de tu ambiente.

Lo más inteligente posiblemente sea crear espacios dedicados e independientes para trabajar, estudiar, hacer ejercicio, tener ocio y cocinar. Cada hábito tiene que tener su propio hogar, su propia habitación o al menos su propio rinconcito. Como vemos el entorno

está fuertemente ligado a nuestras conductas habituales diarias. Quiero hacer un especial hincapié en el entorno de trabajo, ya que configurarlo de forma oportuna nos puede hacer ser altamente eficientes<sup>7</sup>.

**El Escritorio.** Lo más grande que te puedas permitir. Es conveniente que se pueda regular en altura para trabajar incluso de pie (*standing desk*). Ten en cuenta que, si tienes que hacer uso de la voz, esta se proyecta mejor al estar de pie. Si es bonito, mejor. ¿Por qué? Te puede inspirar. Además, si te lo puedes permitir y te gusta, si es de vidrio transparente incluso mejor. Da una sensación de mayor amplitud. Todo debería estar centrado alrededor de dos conceptos: amplitud y minimalismo.

Me gusta tener sobre la mesa muy pocas cosas para evitar distracciones, pero entre ellas siempre tengo un ordenador portátil, algún cuaderno de notas, un vaso con bolígrafos y un reloj de arena. Prefiero ordenador portátil por la flexibilidad que me otorga para trabajar en cualquier lado, esto es especialmente bueno para procesos creativos, y sin ningún tipo de pantalla externa. El iPad lo empleo ocasionalmente, si necesito hacer algún diagrama.

**Lugar de trabajo.** Trato de trabajar en sitios con abundante luz natural, silenciosos y con vistas a paisajes naturales. La luz natural favorece enormemente el estado de ánimo, así como reduce la fatiga visual. Poder mirar al horizonte con frecuencia permite reducir también la fatiga visual, al permitir cambios de enfoque.

No me gusta trabajar en entornos compartidos o no controlados por mí. Por controlado me refiero no escoger yo la ubicación, el mobiliario o quién me puede interrumpir sin previo aviso. Cuando estoy a trabajar, estoy a trabajar. Quiero máxima productividad, concentración, confort y acabar lo antes posible con la calidad óptima.

Si tu trabajo requiere de un alto componente creativo, posiblemente el variar de lugar de trabajo te inspirará.

Lógicamente no siempre me he podido permitir trabajar en un lugar de trabajo ideal. He tenido que recurrir a numerosos trucos, cómo emplear cascos con cancelación activa y pasiva de ruido, irme a la sala de profesores de la biblioteca universitaria e, incluso, trabajar

---

<sup>7</sup> Tienes todos los dispositivos que empleo en mi día a día disponibles en: <https://pildorasdelconocimiento.com/dispositivos>

directamente en un parque. Tampoco he tenido siempre el tiempo libre ni el dinero para permitirme viajes que me ayudaran a desconectar y fomentar la creatividad. No te preocupes, poco a poco, todo empieza en pequeño y con mucho sacrificio.

Otro truco que empleo habitualmente es, ventilar primero y luego emplear humidificadores y purificadores de gran tamaño para mejorar la calidad del aire de la estancia de trabajo. Idealmente es aconsejable que lo único que hagas en esa habitación sea trabajar, para fijar el hábito y evitar distracciones.

Si te soy sincero, no me importa gastar mucho dinero en el entorno de trabajo y en las herramientas que voy a emplear de forma intensiva. Para mí, son un activo más. No voy a dudar en gastarme dinero en libros, cursos, sillas, portátiles, escritorios, pesas, comida, etcétera. Todo eso, para mí, es reinvertir en mí. Si quieres beneficiarte del efecto compuesto, es necesario la reinversión agresiva en ti mismo.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- El verdadero cambio de conducta es el cambio de identidad. Tus conductas suelen ser un reflejo de tu identidad. Lo que haces es un indicador del tipo de personas que crees que eres.
- Es mejor centrarse en definir la persona en que te quieres convertir que en las metas a lograr.
- Los pequeños cambios de contexto pueden conducir a grandes cambios de conducta con el tiempo. Es más sencillo construir hábitos en nuevos entornos independientes, lejos de distracciones y malos hábitos pasados.
- Para iniciar y mantener un hábito es conveniente tratar de hacerlo obvio, atractivo, sencillo y satisfactorio.
- Trata de no dejar nunca de hacer un hábito más de dos veces seguidas. Cuesta mucho crearlos y es muy fácil perderlos.
- Registrar los hábitos más importantes permite aumentar la adherencia.
- Configura tu entorno de trabajo de acuerdo a tus necesidades y preferencias, para ser altamente eficiente.





**CAPÍTULO****2 MI YO ESTOICO, HOY**

*Hace falta muy poco para tener una vida feliz, está todo dentro de ti, en tu forma de pensar.*

*Marco Aurelio*



## ESTOICISMO, ¿UNA MODA MÁS?

El estoicismo está de moda. Las modas van y vienen. Sin embargo, esta, después de 2.400 años, vuelve a estar en pleno auge. Como ocurre con todas las modas, se habla mucho de ella y se repiten aforismos, citas y frases célebres. Se habla de personas famosas o importantes que han sido o son estoicas. Seguramente has leído frases estoicas en Internet, o directamente lo practicas. Tanto si lo conoces, como si sólo te suena y no tienes muy claro de qué va, vamos a abordar esta filosofía de vida, intentando resumirlo en un capítulo sin vaciarlo por ello de contenido.

En el primer capítulo vimos de forma específica el Aprendizaje y lo importante que es aprender constantemente. A estas alturas tenemos claro que hemos *nacido para aprender*. Sabemos que es necesario utilizar ciertas técnicas para fijar los conocimientos aprendidos y que hay muchas formas de entrenar la mente. En la antigua Grecia, muy lejos aún de los avances de la neurociencia y la psicología actuales, los griegos ya tenían muy claro que la mente requiere de entrenamiento diario. Igual que el cuerpo. También de disciplina para poder fijar los conocimientos y para avanzar. Sabían también que aquello que no entrenamos constantemente, la mente lo olvida y el cuerpo lo diluye. Que cualquier cambio externo requiere primero de un cambio interno y que una mente débil no creará jamás un cuerpo fuerte.

¿Cómo es posible que unas ideas tan antiguas estén plenamente vigentes en la actualidad? ¿Qué hace que después de miles años estemos llevando a la práctica los mismos conceptos que usaron los antiguos griegos hace 2.400 años?

El estoicismo es una corriente filosófica. Si eres de los que sufrían estudiándola, tranquilo, no vamos a darte una clase de filosofía. Hay muchos libros llenos de citas estoicas y filósofos estoicos. Igual que biografías de personajes ilustres de la historia que han sido estoicos,

y reflexiones sobre el tema. En este caso pretendo, como en el resto de capítulos, contarte de qué manera el estoicismo te puede ayudar a tener una vida mejor. Cómo te ofrece respuestas para los problemas del día a día, ya que permite alcanzar objetivos y reducir el sufrimiento. Vamos a entenderlo como forma de vida. Como una brújula interior que nos marca el camino que queremos seguir y el lugar al que queremos llegar.

La filosofía desde su nacimiento procura dos aspectos principalmente: encontrar respuestas a las preguntas que nos hacemos los seres humanos desde el principio de los tiempos y hallar la forma de tener una buena vida. O lo que es lo mismo, alcanzar la felicidad (aunque a este tema le dedicaremos su propio espacio en la recta final del libro). Hay muchas ramas y corrientes filosóficas, muchas de ellas comparten ideas y principios. Todas intentan responder a las mismas preguntas, a las mismas necesidades humanas.

*La filosofía es el amor de la sabiduría, es el arte de vivir una buena vida*

*Epicteto*

Atletas de élite, grandes líderes, presidentes, militares y emprendedores se han sumado en las últimas décadas al estoicismo. En el mundo del deporte, en escuelas de negocio, en ciertas líneas de la psicología (como la cognitivo-conductual), opciones terapéuticas (como el *mindfulness*)... Se aplican conceptos, ideas y técnicas que ya usaban los estoicos de la Grecia antigua. Aunque nuestro mundo actual en ciertos aspectos es muy diferente al de entonces, la naturaleza humana es la misma y el estoicismo no ha perdido vigencia ni relevancia. Por eso, unas ideas que fueron concebidas hace más de 300 años antes de Cristo, son capaces de mejorarnos la vida a día de hoy.

El emperador de Roma Marco Aurelio, el político Séneca y el esclavo libre Epicteto son tres estoicos que debemos conocer, aunque hay muchos más. Estos tres personajes son muy relevantes porque dejaron por escrito muchas de sus reflexiones y, por ello, podemos recuperar muchas de sus citas y reflexiones.

Algunos estudios estiman que el ser humano tiene unos 50.000 pensamientos diarios. De ellos, más de la mitad suelen ser negativos. Diariamente nos enfrentamos al miedo, el deseo, la ira, la incertidumbre, la ansiedad... A situaciones como enfermedades, toma de decisiones críticas, enfados, adversidades o tentaciones. Igual que hace miles de años, son emociones displacenteras, a veces bloqueantes, que nos frenan. Conviene saber regularlas y transformarlas en un impulso para continuar.

Entrenar nuestra mente nos ayuda a gestionar nuestras emociones y no ser dominados o frenados por ellas. Obtener más control mental nos hace ser menos reactivos emocionalmente. Así, conseguimos distraernos menos y poner más atención en aquello que queremos conseguir. Logramos pensar con más claridad y tener menos miedo, menos ansiedad, menos incertidumbre, menos preocupación. Y alcanzar metas mayores, ser protagonistas de nuestra propia vida.

Comentábamos que en psicología y en distintas ramas terapéuticas, se usan muchas técnicas y herramientas que ya usaban los estoicos. El budismo y el *mindfulness* son opciones que en algunos puntos confluyen con el estoicismo. Incluso el cristianismo en sus orígenes tomó valores y principios del estoicismo, el taoísmo, el confucionismo...

Hoy sabemos que los distintos tipos de meditación ayudan a reducir el estrés y mejorar la salud. La ciencia ha demostrado los beneficios de la meditación para el cerebro, por lo que, si la puedes y quieres incorporar a tu vida, estupendo. En el capítulo de felicidad hablaremos más de ella. El estoicismo, por contra, propone no quedarse ahí, sólo meditando o dedicado a la contemplación, sino pasar a la acción. Los estoicos eran, y son, personas de acción. Deberás crear tu propio sistema personal. Habrá cosas que te encajen, otras que no. Tendrás que crear tu propia filosofía de vida.

*Todos favorecen la contemplación. Algunos hombres lo hacen su objetivo; para nosotros es un camino, pero no el puerto*

*Séneca*

Como ves, el estoicismo es mucho más que una moda pasajera. Sus enseñanzas, técnicas y principios, adaptados a nuestros días, siempre van a sernos útiles. Todo este conjunto de ideas, recursos y

valores que nos aporta el estoicismo nos pueden permitir diseñar y decidir:

- Cómo queremos vivir.
- Qué objetivos queremos alcanzar en nuestra vida.
- Quién queremos ser.

En todos nosotros hay un *Yo Actual* y un *Yo Deseado*, que potencialmente podemos llegar a ser o que nos gustaría ser. Esa distancia que separa el yo de ahora del yo deseado varía de una persona a otra. Siempre hay algo en lo que podemos y queremos mejorar, objetivos y metas que queremos alcanzar. Desarrollar tu potencial reduce la distancia que separa el *Yo del ahora* del *Yo deseado*, hasta hacerla desaparecer. Además, te lleva a conectar con tu propia naturaleza.

Vivimos rodeados de comodidad y de estímulos. El exceso de comodidad en que vivimos nos hace débiles y nos vuelve frágiles, sea tanto en lo físico como en lo mental y lo emocional. Nuestra sociedad nos bombardea con multitud de estímulos diariamente, lo que nos mantiene en un constante estado de distracción y ansiedad (recuerda los sistemas de recompensa y el circuito del placer de nuestro sistema hedónico). Sin tiempo para poder profundizar en las cosas y perdiendo capacidad de concentración y foco. El exceso de comodidad nos hace intolerantes a la frustración. La rapidez y la facilidad con que obtenemos todo nos vuelve impacientes y frágiles, perdemos muchas de nuestras capacidades innatas.

Vivimos en un estado de constante reactividad emocional y adaptación hedónica, que nos hacen caer fácilmente en pequeñas, o a veces grandes, trampas diarias. Vimos que hay técnicas de enganche, técnicas de manipulación y distintas formas de ejercer el control sobre las personas. A veces de manera casi invisible. Tentaciones a las que debemos enfrentarnos con fortaleza cada día para no caer en ellas.

Una mente en constante distracción, adicta a los estímulos y a nuestra querida dopamina nos vuelve vulnerables y perdemos el control de nuestra vida. Muchas personas viven buscando estímulos, placeres temporales y evitando afrontar las situaciones y las incomodidades. Se van instalando en distintas versiones del miedo, de pérdida de rumbo y, en último lugar, de pérdida del control de

sus vidas. Todo esto nos aleja de poder desarrollar todo nuestro verdadero potencial.

El aprendizaje continuo a lo largo de toda una vida es fundamental. Saber visualizar y gestionar los modelos mentales, conocer las técnicas de enganche y las de manipulación, ser dueños de nuestras decisiones... Todo ello nos hace más libres y con más calidad de vida. Decíamos que «casi podríamos afirmar que la adquisición de sabiduría es un deber moral y permanente. Es un trabajo para toda la vida.» Y que «aprender es un trabajo, un trabajo de mejora continua, que se basa simplemente en irse a la cama cada día un poquito más sabio.»

## QUÉ NOS DICE EL ESTOICISMO

*La filosofía no es un truco de magia barato ni está hecha para lucirse. No se trata de palabras, sino de acciones. No se emplea para un placer antes de pasar el día, ni para aliviar la incomodidad de nuestro tiempo libre. Moldea y edifica el alma, da orden a la vida, guía la acción, muestra lo que se debe y no se debe hacer; se sienta al timón dirigiendo nuestro rumbo mientras vacilamos en las incertidumbres. Sin ella, nadie puede vivir sin miedo o sin preocupaciones. Cada hora suceden innumerables cosas que requieren un consejo, y ese consejo debe buscarse en la filosofía.*

*Séneca*

El estoicismo fue fundado en Atenas por Zenón de Citio (336-264 a.C.), y su nombre proviene del lugar donde Zenón impartía su filosofía a sus discípulos, la *stoa*. Un pórtico ubicado al norte del ágora de Atenas. Su filosofía está influenciada, entre otras, por las de Heráclito, Platón y Aristóteles.

Los estoicos no entienden la felicidad desde una perspectiva hedonista de cúmulo de placeres, de poseer y obtener cosas materiales. Sino como un estado en que alcanzamos nuestro máximo potencial personal.

En su doctrina, primó la idea del control de las pasiones. Es decir, impulsos y emociones que no podemos controlar. Y también la consecución de la felicidad gestionando adecuadamente el placer y el deseo. Ambos estados mentales tienen el potencial de perturbar el equilibrio y la virtud por el efecto tan poderoso que tienen sobre nosotros. El autocontrol de los apetitos, para reducir la ansiedad y

aumentar la tranquilidad, y la renuncia, llegado el caso necesario, de los bienes materiales. Todo son claves para alcanzar el equilibrio, la felicidad y la libertad. Estas son algunas de las ideas que tienen en común el estoicismo y otras escuelas filosóficas, así como algunas religiones.

La llave del estoicismo está en que *nos hace independientes*. Si dependemos de cosas externas para sentirnos bien y ser felices, somos esclavos. Al no depender de nada externo a nosotros y ser dueños de nuestra voluntad, somos más fuertes y más libres<sup>1</sup>.

Los seres humanos tenemos en nuestra naturaleza dos rasgos muy importantes: la capacidad de razonar y la profunda conexión social. Por tanto, la idea es que hay que actuar guiados por la razón y por la moral (entendida como comportarnos de la manera correcta). Teniendo siempre presente la responsabilidad social de ayudar a los demás. Para los estoicos, la plenitud de la virtud engloba nuestros roles y deberes sociales e implica la justicia como parte de esa responsabilidad social.

Hoy día sabemos que un pilar básico de nuestra salud y calidad de vida es la conexión social. Esta idea del estoicismo, la conexión y la responsabilidad social adquieren plena vigencia para nosotros. Somos seres sociales y gregarios, que necesitamos estar conectados con los demás.

Los estoicos decían, y quédate con esta idea porque es clave, que no es la búsqueda del placer y la evitación del dolor lo que nos trae la felicidad, sino sólo la búsqueda de la virtud. La virtud entendida como hacer lo correcto. Una vida vivida con virtud nos acerca a una vida más feliz. Una vida que no dependa de sentimientos internos de comodidad o incomodidad, o de cualquier fuente externa de esos sentimientos. Sino de nuestra capacidad de decidir cómo comportarnos y elegir cuáles serán nuestras acciones.

Pero por encima de todo, el estoicismo es un ideal, una referencia a la que aspirar. No una realidad concreta. Una herramienta que, cómo estás viendo, nos encantan en este libro. Una herramienta en la búsqueda del autodominio, la perseverancia y la sabiduría; algo que

---

1 Podríamos matizar que, como seres sociales, siempre tendremos cierto nivel de dependencia con el resto. Los estoicos se refieren más bien al concepto de interdependencia (*sympatheia*). Las diferencias que existen entre dependencia e interdependencia son que las personas dependientes necesitan de otros para poder conseguir lo que quieren, en cambio, las otras combinan sus esfuerzos con los de otros para poder llegar a un logro mayor.

uno utiliza para vivir con sentido. Nos brinda la fuerza, la inteligencia y la resistencia primordiales para todos los retos del día a día.

## AYER Y HOY: ¿POR QUÉ NACE EL ESTOICISMO?

Como hemos mencionado, el estoicismo surge dentro de un contexto histórico concreto y tiene muchas ideas y principios que son comunes a otras escuelas filosóficas. Sabemos que muchas de las herramientas y principios del estoicismo hoy día se usan en ramas de la psicología, particularmente en psicología cognitivo-conductual y en otras líneas de trabajo y crecimiento personal, terapia, entrenamientos de diversos tipos, etcétera. Lo importante no es si lo inventaron los estoicos o no, lo importante es que los estoicos consiguieron darle un cuerpo teórico y una coherencia, que han permitido que pasen miles de años y siga siendo útil y de plena actualidad.

A finales del s. IV a. de C. se produce un giro en el pensamiento griego y el ser humano se convierte en el objeto central de la reflexión filosófica. Algo que parece que nos queda muy lejos, no lo es tanto. Verás. Hasta ese momento, las ciudades griegas eran ciudades-estado completamente independientes. Todo era más cercano. El individuo se sentía plenamente conectado e integrado en su polis, su ciudad, y en su entorno. Era parte de ella y dueño de su libertad. Las polis eran ciudades estado con mucha autonomía y eso permitía a sus ciudadanos sentirse integrados y conectados entre ellos. Pero llegó Alejandro Magno y creó un imperio en el que las ciudades dejaron de ser independientes. Perdieron libertad social, política y ciudadana. En favor del imperio. Un imperio es algo tan grande que hace que el individuo se sienta pequeño y menos conectado. Ese cambio lo sufrieron mucho esos ciudadanos acostumbrados a sentirse libres.

Surge entonces la necesidad urgente de otro tipo de libertad y así nacen el epicureísmo y el estoicismo, como formas de libertad individual. Frente a la extensión del imperio, surge la necesidad de sentirse individuo. Hoy vivimos en un mundo hiper-conectado. En un mundo globalizado en el que, al igual que los antiguos griegos, nos sentimos a veces perdidos y diluidos en algo demasiado grande, con exceso de información, de estímulos y de opciones. Ante esto, tal y como les pasó a los griegos antiguos, surge la necesidad de reflexionar sobre nuestras vidas y tomar las riendas de ella. Hoy

sabemos que el conocimiento nos hace libres y nos permite tener una vida mejor y más consciente.

## ENTONCES, ¿QUÉ ES SER ESTOICO?

Antes hemos dicho que el estoicismo es un ideal, una referencia a la que aspirar, no una realidad concreta a la que llegas un día y ya te quedas ahí. Ojalá fuera así de sencillo. No es como sacarte un título o aprobar unas oposiciones, sino un trabajo de mejora continua y de aprendizaje constante. Cada día trabajas en ser mejor versión de ti que la del día anterior. Ser estoico es aspirar al ideal de no dejarnos llevar por los placeres y mantener una conciencia plena sobre nuestros pensamientos. Es un punto de referencia que debe guiarnos trabajando diariamente en ello, intentando ser siempre nuestra mejor versión y crecer y mejorar cada día.

Un estoico, por definición, es una persona que ha alcanzado la sabiduría, entendiéndolo como persona sabia a aquella que ha vencido a sus pasiones. Dado que el ideal no se llega a alcanzar completamente nunca, técnicamente podemos decir que los estoicos como algo ya completado no existe.

La persona sabia es aquella que vive según la razón y está libre de pasiones. Los estoicos lo consideraban un ideal prácticamente inalcanzable, al que sólo Sócrates, Antístenes y Diógenes se aproximaron. Para facilitar la aproximación a este ideal de persona sabia, desarrollaron una teoría de las conductas convenientes. Es decir, los deberes de aquellos que no han alcanzado la sabiduría, valores y principios.

Los estoicos entendían la pasión (o *potenciales excesivos*) como un error del juicio, que nace de una falsa opinión. Son emociones que pueden dominarnos si no aprendemos a dominarlas nosotros: ira, frustración, envidia, autocompasión, miedo, ansiedad... Una mente fuerte nos permite gestionar estas emociones, sin ser barridos por ellas.

Zenón define la pasión como «una conmoción del alma contraria a la recta razón y a la naturaleza». Cicerón la entiende como «una tendencia demasiado vehemente, que se aleja del equilibrio natural». Crisipo señaló cuatro pasiones básicas: dolor (ante un mal presente), temor (ante un mal futuro), placer (ante un bien presente) y deseo sensual (ante un bien futuro). Ante la pasión, el deber exige autodo-

minio, impasibilidad. Proponían un estado de imperturbabilidad, de serenidad intelectual.

*No te dejes dominar por la imaginación. Si aguardas y te contienes, serás más fácilmente dueño de ti mismo-*

Epicteto

Los estoicos consideraban este autocontrol como un ideal al que aspirar. Los seres humanos nos equivocamos y fallamos todos los días, en una cosa u otra. Con este ideal como punto de referencia, cada día hemos de intentar ser la mejor versión de nosotros mismos que ese día podamos ser, hacer las cosas diariamente sin importar lo que hicimos ayer. Es decir, no dejar de hacer algo porque ya lo hayamos hecho correctamente el día anterior.

Recuerdo una entrevista que le hicieron a Clint Eastwood en la que le preguntaban por su truco para, a su edad, seguir estando en forma y continuar haciendo extraordinarias películas cada año. Y contestó que su truco para mantenerse a tono, física y mentalmente, era sencillamente hacer cada día una flexión más que el día anterior. Cada día. Una flexión más que el día anterior. Batir cada día tu límite, por pequeño que sea. Y el día que no puedes cumplir, vuelve a empezar. Y esta férrea disciplina lo aplicaba a todos los ámbitos de su vida. Por eso Clint es un genio, ha ganado varios Oscar como director y actor, ha rodado decenas de películas de todos los géneros, fue alcalde de Carmel, etcétera.

Piensa que cualquier progreso dibujado en una gráfica suele tener dientes de sierra, momentos de bajada y de subida. De hecho, ocurre lo mismo en los mercados financieros. Lo importante es que la media sea una línea de progresión ascendente. Nunca progresamos en una limpia línea recta ascendente. Es irreal. En este sentido, me viene a la memoria lo que escribía Phil Knight, fundador de Nike: «una mañana de 1962 me dije a mi mismo: ‘deja que todo el mundo te diga que estás loco (...) simplemente tú sigue hacia delante. No te pares. Ni se te ocurra pensar en parar hasta que hayas llegado ahí. Ni siquiera pienses demasiado dónde está exactamente ese ahí. Venga lo que venga, no pares.’ Medio siglo después, creo que este es el mejor consejo, y tal vez el único, que uno debería de seguir<sup>2</sup>. »

---

<sup>2</sup> En confianza. Pelos de punta escribiendo estas líneas.

Para no caer en *sesgo de supervivencia*<sup>3</sup>, un poco de *cherry picking*<sup>4</sup> y descripción teórica alejada de la realidad, aquí nos encontramos con otra cosa que se aprende con el estoicismo: a no machacarse cuando un día no alcanzamos el nivel que nos habíamos propuesto.

Dar lo mejor de ti no se mide con respecto a lo que hiciste ayer, sino respecto al máximo que puedes dar hoy, en este momento presente. Tu mejor versión de ti hoy es la de hoy, no una comparación con la de ayer. Ayer es una referencia. Dicho esto, cada nuevo día tenemos la oportunidad de mejorar y seguir aspirando a nuestro máximo potencial. Lo que hicimos ayer es la referencia que nos sirve de punto de partida para saber cuánto y cómo mejorar.

La mejora casi no tiene límite y cada día de nuestra vida podemos hacer mejor las cosas que el anterior.

Epicteto decía que no importan las «frasescitas» sobre estoicismo, importan las acciones. Uno no es estoico porque lea mucho sobre estoicismo y diga muchas frases relacionadas con esta filosofía. Es fácil caer en el error de querer usar los principios estoicos como un medio para un fin. El estoicismo nos dice que nuestro comportamiento es un fin en sí mismo, no un medio. Que actuar con moral, con virtud, con principios y hacer lo correcto es el fin en sí mismo. ¡Es un juego infinito! Evidentemente, puede ser conveniente repetir las ideas y principios, leer libros y repetir mantras. Llegados a esta parte del libro, ya sabemos bastante de cómo funciona el cerebro y de lo importante que son los hábitos. Para ser estoicos, por encima de todo, lo que más importa es cómo nos comportamos.

Sabemos que lo que haces te define: *lo que hago es lo que soy*. Que tu cerebro trata de reducir al máximo la disonancia cognitiva entre tu identidad percibida y las acciones que estás tomando en tu día a día. Que si piensas en lo que te quieres transformar, en quién quieres llegar a ser, tu cerebro buscará indudablemente las vías para lograrlo. Que nuestras acciones no solo nos definen, sino que nos modelan.

Así que obrar bajo las enseñanzas de esta filosofía será lo que te acerque a la figura de un estoico.

Siempre se pueden hacer mejor las cosas, siempre puedes hacerte más fuerte y siempre puedes mejorar tu versión de ayer. Teniendo en mente que al único que debes rendir cuentas al final de cada día es a ti.

---

3 ¿Dónde están los muertos en el camino?

4 Sí, lo sé, seguro que tenemos contraejemplos.

En el capítulo anterior te decíamos que la calidad de nuestra vida depende de la calidad de nuestros hábitos. En este te decimos que la calidad de nuestra vida depende también de la calidad de nuestra mente.

*La calidad de tu vida depende de la calidad de tus pensamientos.*

*Marco Aurelio*

La mayoría de personas son incapaces de dirigir su poder mental hacia los objetivos que ansían de verdad. Se distraen y se frustran. Son incapaces de vencer la tentación y de perseverar ante la adversidad. Finalmente, abandonan.

Lo bueno de todo esto es que la mente se puede entrenar, como venimos explicando a lo largo de todo el libro. Por su parte, la ciencia y sus avances nos están permitiendo conocer nuevas estrategias en relación con el cambio y el control mental. Nada es permanente a excepción del cambio.

La posibilidad de combinar filosofía clásica y técnicas de psicología moderna nos aporta un potente arsenal mental para mejorar nuestra vida. Las terapias cognitivo-conductuales son herederas directas del estoicismo. Muchas de sus estrategias se basan precisamente en ser consciente de las emociones y pensamientos automáticos que surgen, para así poder tratarlos. Más poder sobre lo que puedes cambiar y menos ansiedad por lo que no puedes controlar.

## **HERRAMIENTAS, VALORES ESTOICOS Y PASOS A SEGUIR**

El objetivo principal del estoicismo es la felicidad. Para ser felices debemos tener una buena vida y eso sólo se logra viviendo guiados por la moral. Por tanto, la moral es un requisito necesario en el camino a la felicidad. Los estoicos dicen que es necesario vivir de acuerdo con nuestra naturaleza, para alcanzar la paz mental y la tranquilidad. Interpretan la naturaleza humana fundamentalmente como razón: vivir de acuerdo con la naturaleza es vivir de acuerdo con los dictados de la razón y la moral, teniendo siempre presente que formamos parte de la sociedad y tenemos una responsabilidad social hacia los demás.

Las bases de la felicidad para los estoicos son la virtud y la tranquilidad. La virtud, como concepto genérico, es la disposición permanente a vivir de acuerdo con la razón y el deber. Hacer siempre lo correcto. Dentro del concepto de virtud, diferenciamos cuatro grandes valores: sabiduría, coraje, justicia y disciplina.

La tranquilidad es el estado mental que nos evita el sufrimiento emocional. Una mente calmada piensa con más claridad. Actuar con virtud nos aporta tranquilidad.

Cuando tenemos la conciencia tranquila estamos en paz y, al contrario, cuando no tenemos buena conciencia no encontramos paz. No hay felicidad sin tranquilidad y no hay tranquilidad sin buena conciencia. Actuar correctamente nos permite mantener la paz mental y así, independientemente de los problemas y circunstancias de nuestra vida, mantendremos la serenidad dentro de nosotros. Confucio escribió «el caballero es dueño de sí mismo y vive relajado, mientras que el mezuquino está perpetuamente preocupado».

Desarrollar los valores y principios estoicos aumenta las probabilidades de alcanzar nuestros objetivos. Estaremos en paz, y eso nos permitirá poner el foco, centrar nuestra atención y destinar nuestra energía y recursos a lo que de verdad nos importa. Es necesario hacer hincapié de nuevo en algo fundamental: no debemos poner el foco en el resultado, sino en nuestro comportamiento.

En el capítulo anterior, concretamente en «hábitos basados en cambios de identidad», vimos que para conseguir una meta (sacarse una carrera, encontrar un buen trabajo, mejorar el físico...) hay que enfocarse en el sistema, no en la propia meta. La meta marca solo la dirección. El sistema y su diseño son lo más importante. Tanto los que lo logran, como los que no, partían de una misma meta. De igual forma, si no cambiamos el sistema y volvemos a los malos hábitos una vez alcanzada la meta volveremos a tener el problema inicial. Las metas son buenas para establecer una dirección, pero los sistemas son mejores para realizar verdaderos progresos.

El estoicismo es el equivalente a un sistema o un método con 3 pasos:

- Visualización
- Acción
- Perseverancia

En lugar de poner nuestra atención en el resultado y usar las virtudes como un medio para un fin, el foco y la atención lo debemos poner en nuestros hábitos, en nuestro comportamiento. Centramos en nuestro comportamiento inmediato.

La satisfacción de hacer lo correcto, de alcanzar nuestras metas, es algo estudiado en psicología y neurociencia. Hay una relación directa entre cumplir nuestras metas y nuestras emociones. ¿Recuerdas los sistemas de recompensa? La satisfacción de hacer lo correcto nos produce esa descarga de neurotransmisores de placer que nos motiva a seguir y nos ayuda a fijar esa conducta. Es un circuito bidireccional. Hacer lo correcto refuerza el comportamiento y nos acerca a los resultados que queremos obtener.

## EL ARSENAL MENTAL ESTOICO

### 1. Dicotomía de control

*La persona sabia se preocupa por la intención de sus acciones, no por sus resultados. Nuestra acción inicial está bajo nuestro control, pero la Fortuna determina su final.*

*Séneca*

Muchas veces hacemos que nuestro bienestar dependa de cosas que están fuera de nuestro control. Nos preocupamos por cosas que no podemos controlar y nos provoca una gran frustración y ansiedad. Lo único sobre lo que realmente tenemos control es sobre nuestras reacciones y sobre nuestras acciones.

Cuando recibimos un estímulo pasa por el filtro de nuestra mente. Es decir, de nuestras creencias. A través de este filtrado, percibimos el estímulo como bueno o malo. Justo entonces, en función del valor que le asignamos, sentimos una emoción y después reaccionamos. Si cambiamos el filtro, cambia nuestra percepción y cambia la emoción que sentimos. Cambiando nuestras creencias, cambiaremos la emoción que nos produce el hecho.

*En la vida, nuestro primer trabajo es dividir y distinguir las cosas en dos categorías: las circunstancias externas que no puedo controlar y las decisiones que tomé con respecto a ellas y que tengo bajo mi control.*

*Epicteto*

Hay por tanto dos zonas: la zona de influencia (o control) y la zona de preocupación. Hemos de centrarnos en las cosas que están bajo nuestro control en la zona de influencia. Las que no podemos controlar están en la llamada zona de preocupación.

Cicerón propuso la analogía del arquero: un arquero tiene muchas cosas sobre las que puede ejercer el control. Puede decidir cuánto tiempo entrena y con qué intensidad lo hace. Puede elegir el tamaño y material del arco, el peso del mismo y la flecha que estime oportunos. Puede elegir también el momento y la suavidad con la que soltar la flecha. Un arquero competente y serio habrá hecho todo lo que está en su mano hasta que la flecha sale de su arco.

Dar en el objetivo no está bajo su control. Si el blanco es móvil, si hay fuerte viento o algún elemento inesperado se cruza podría impedir acertar a un animal o a un enemigo en el campo de batalla. Hasta el enemigo podría esquivar la flecha.

Podemos escoger un objetivo pero no podemos apegarnos a acertar, no depende de nosotros. El resultado final nunca está bajo su control. Tenemos control sobre el esfuerzo que hacemos, sobre el resultado no necesariamente.

El buen estudiante que tiene un mal día en un examen de evaluación, el jugador de poker talentoso que tiene una mala racha, el buen inversor que encadena un par de años con bajos rendimientos, la empresa de calidad que reporta un par de trimestres con peores indicadores... Son ejemplos modernos en los que se suele premiar el resultado y no el proceso.

## 2. Amor fati

*Sabiduría es el arte de aceptar aquello que no puede ser cambiado, cambiar aquello que puede ser cambiado y sobre todo conocer la diferencia.*

*Marco Aurelio*

Este es un principio estoico algo controvertido, según como se interprete: el destino. Los estoicos tenían una visión determinista del destino, de la fortuna. Comparten con el budismo el concepto de aceptación, que no resignación. Es decir, aceptar lo que nos trae la vida, no nadar contracorriente, sino aprovechar la corriente para llegar a donde queremos. Luchar contra ella es perdernos en el absurdo y gastar nuestros esfuerzos inútilmente. Hemos de hacer lo

posible por avanzar, por cambiar, por mejorar, pero no obcecarnos en imposibles.

Resistirnos a acontecimientos inevitables sólo puede generarnos desgaste, frustración y dolor y llevarnos a desperdiciar tiempo y esfuerzo. Aceptar la realidad, centrarnos en aquello sobre lo que sí tenemos control, es lo que nos permite hacer cambios.

### 3. Lo bueno, lo malo, lo indiferente

Lo bueno y lo malo para los estoicos es aquello que depende directamente de nosotros. Aquello sobre lo que tenemos el control y que no nos pueden arrebatarnos. Lo que se nos puede arrebatarnos es considerado indiferente, no porque no nos importe, sino porque no tenemos control sobre ello: bienes materiales, reputación o salud. Y sí, la salud también la consideran un indiferente. No porque no sea esencial, sino porque no tenemos el control completo sobre ella. Más adelante lo veremos.

Lo bueno es actuar con virtud, pues depende de nosotros. Lo malo es alejarnos de la virtud. Al depender ambas cosas de nosotros, podemos dedicarle toda nuestra energía y atención, están en nuestro ámbito de control.

Algunas cosas externas tienen valor y éstas son los indiferentes preferidos. Salud respecto a enfermedad, vida respecto a muerte, amistad respecto a enemistad y placer respecto al dolor. Intentaban obtener lo preferido, pero no ligaban su felicidad al hecho de obtenerlo. Cuando no lograban su objetivo, aprendían de ello y no se hundían. Recuerda, recibir un premio es un *indiferente preferido*, coger un catarro es un *indiferente no preferido*.

Frecuentemente la solución no es evitar el dolor, los problemas o la incomodidad. Es simplemente que nos resulte verdaderamente indiferente.

### 4. Visualización negativa

El objetivo es que la adversidad no nos pille por sorpresa. Se trata de ponernos en lo peor, visualizar con claridad lo peor que puede pasar, imaginar el peor escenario. Analizarlo, preparar la respuesta que daríamos a esa hipotética situación y estar listos.

Entrenándote para la adversidad evitas que te pille por sorpresa y te pueda bloquear. Tendrás opciones preparadas, la actitud mental idónea y las herramientas necesarias listas. No es más que un entrenamiento. Si te fijas, hay muchas profesiones en que diariamente se preparan y entrenan para lo peor. Es la única manera de dar la respuesta adecuada en situaciones de emergencia, catástrofe o dificultad.

Sin llegar a extremos de catástrofes<sup>5</sup>, repetir la visualización de las cosas que más tememos, o que se nos pueden dar en el día a día, tiene el efecto de volverlas familiares y reducir nuestra carga negativa emocional. Aquello que tememos y evitamos se hace cada vez más grande, al acostumbrarnos mentalmente a ello lo vamos reduciendo incluso hasta hacerlo desaparecer.

Con estas simulaciones emocionales negativas entrenamos nuestra resiliencia emocional. Nos sirven también para evitar la adaptación hedónica. Nos acostumbramos a lo bueno, a sentirnos bien, al bienestar y la emoción que nos produjo al principio. Va perdiendo intensidad, hasta que volvemos a sentirnos como antes de esto bueno. Pararnos a pensar que podemos perder eso, recordar que igual que lo hemos conseguido lo podemos perder, nos hace apreciarlo más y darle el valor que tiene. Es también un acto de agradecimiento y una toma de conciencia de dicho agradecimiento. En el capítulo de la felicidad pondremos varios ejemplos.

## 5. *Memento mori*

La muerte es una realidad inevitable que nos aterra a todos, es natural. Ser conscientes de nuestra mortalidad es un rasgo que nos diferencia de los animales. Y nos produce mucha angustia. Todos hemos sabido de alguna persona que ha recibido un diagnóstico de enfermedad terminal. O tenido un accidente grave, y de repente han decidido vivir y hacer cosas que nunca antes vivieron ni hicieron. Esa toma de conciencia de la inminencia de la muerte y de que aún están vivos, les da ese empuje para reaccionar.

*Memento mori* lo usaban los estoicos para recordar cada día que somos mortales y que hay que aprovechar para tener una buena vida. No dejar pasar las cosas, enfocarnos en lo que de verdad es importante,

---

<sup>5</sup> La cara B de una visualización negativa mal gestionada puede ser caer en espirales de ansiedad, o incluso en un extremo de depresión.

en las personas que son importantes para nosotros y alcanzar nuestros objetivos.

## 6. Incomodidad voluntaria

Sabemos que el exceso de comodidad nos debilita, nos hace perder capacidad, habilidades y salud. En las dosis adecuadas, cierto grado de incomodidad, exposición al frío, hacer ayunos, esforzarnos en el deporte, caminar descalzos... nos fortalece tanto físicamente como psicológicamente.

Los estoicos lo sabían. Rehuían el exceso de lujo y comodidad. A veces, se retiraban voluntariamente de ella con el objeto de fortalecerse.

## 7. Contemplación del sabio

Ante cualquier situación que nos requiera tomar una decisión correcta, pensar en qué haría y cómo lo haría alguien que es referencia para nosotros. Alguien a quien tomamos como ejemplo. Elige una persona que sea realmente una referencia para ti y visualiza cómo crees que esa persona actuaría en una situación como esa en la que te encuentras.

Complementando este enfoque, puede ser interesante y fructífero meternos en la piel, ya no sólo de gente a quien admiremos, sino en la de gente muy distinta a nosotros. Nos puede dar un punto de vista fresco.

## 8. Distanciamiento cognitivo (vista desde arriba)

No somos nuestros pensamientos, ni somos nuestras percepciones. Es importante mirar nuestros pensamientos de manera racional en lugar de dejarnos arrastrar. Analizarlos de manera objetiva. Es muy útil imaginar que no nos estamos viendo a nosotros mismos, sino hacer el ejercicio de mirarnos como si nos mirara otra persona. Vernos a través de los ojos del otro, o verbalizar lo que nos está pasando como si le estuviera pasando a otra persona.

La vista desde arriba (disociación cognitiva en psicología) consiste en intentar vernos desde fuera, como si estuviéramos lejos de nuestro cuerpo y nos mirásemos desde arriba. Eso nos permite poner distancia

y añadir objetividad, a la vez que salimos de la visión túnel y adquirimos una visión más amplia con mayor perspectiva.

## 9. Gratitud

Tomar conciencia cada día de lo que tenemos, pararnos a valorar y agradecer. Muchas veces no somos realmente conscientes de lo que tenemos y estamos más centrados en lo que nos falta. Pararnos a hacer esta reflexión nos ayuda a sentir gratitud y bienestar. Esto, a su vez, nos aporta paz. La cual nos permite mantener la claridad mental y continuar enfocados en nuestros objetivos.

## 10. Repetición de preceptos

Aprender, memorizar y repetir los preceptos nos ayuda a configurar nuestra mente y a tener los conceptos a mano para cuando los necesitemos. Sólo por repetir mantras no seremos estoicos, ya lo dijimos anteriormente, pero es un requisito necesario dentro de todo el proceso de mejora continua y aprendizaje. Al repartirlos una vez y otra, como hemos visto en la creación de hábitos y en el aprendizaje, conseguimos interiorizarlos y crear la estructura mental necesaria. Recuerda, aprendizaje espaciado y entrelazado.

## 11. Preparación y reflexión

Los estoicos no programaban de manera estricta sus actividades del día, pero sí se preparaban para afrontarlo y lo visualizaban para estar preparados. Sí se planteaban cuáles eran los objetivos principales del día y las actividades más importantes en que se querían centrar. En esta preparación de comienzo del día, incluían la gratitud.

Y al final del día dedicaban tiempo a reflexionar sobre cómo había sido el día, cómo habían sido sus acciones y su comportamiento.

## 12. Diario

La reflexión y la preparación las puedes visualizar y llevar en tu mente. Los estoicos hacían uso de un diario, escribían diariamente. Sabemos que eso ayuda en el proceso de aprendizaje y tiene además un efecto terapéutico. Si bien es cierto, que en nuestra vorágine diaria puede resultar un poco difícil encajar esta herramienta.

Si no puedes escribir un diario, sí puedes al menos prepararte cada mañana y reflexionar cada noche. Con este ejercicio mental lograrás un efecto similar.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Una persona estoica intenta tener una visión lo más objetiva posible de sí mismo y del mundo que le rodea.
- Piensa con claridad y actúa de manera racional.
- Diferencia entre lo que está bajo su control y lo que no, y se centra en lo que puede cambiar.
- Siente impulsos y emociones igual que los demás, pero es capaz de gestionarlos para evitar dejarse arrastrar.
- Presta atención al detalle, pero no se distrae con cosas insignificantes.
- Aprende del pasado y considera el efecto de sus acciones en el futuro. Sin apegarse a sentimientos negativos, producto de sus experiencias previas. Ni sentir ansiedad por lo que está por llegar.
- Considera *indiferentes* las cosas externas, pero entiende que algunas son *indiferentes preferidas* y se esfuerza por lograrlas (las otras son *indiferentes no preferidas*).
- Trabaja duro en la persecución de estos objetivos, recordando que el resultado no está siempre en sus manos (*dicotomía de control*).
- No le mueven el dinero o la fama, pero su claridad mental y su disciplina elevan la probabilidad de que termine consiguiendo ambas.
- Si le llega el dinero o la fama, no las rechaza, pero tampoco se aferra a ellas.
- Su estado mental permanece igual si el destino le quita lo que un día le dio.
- Disfruta con moderación los placeres de la vida, pero no se deja esclavizar por ellos.
- Se involucra en la vida social, pero mantiene cierta distancia de los acontecimientos sin relevancia.
- Valora la compañía de los demás, pero es también feliz en la soledad.

- No busca la adversidad, pero la enfrenta con tranquilidad. Sabe que la mente, como el cuerpo, necesita desafíos para fortalecerse. Ve cada obstáculo como una oportunidad para aprender y mejorar.



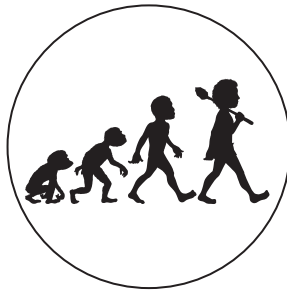


## CAPÍTULO

# 3 TE ACLIMATAS O ACLIMURES

*Mi padre era un mestizo, su padre era un negro y su abuelo un mono; parece que mi familia dio comienzo en el mismo punto que la vuestra.*

*Alejandro Dumas*



¡O te aclimas o te *aclimueres*! Es una frase popular muy usada en México para indicar la necesidad de adaptarse a las condiciones en las que te encuentras para poder sobrevivir. Se aplica, por ejemplo, cuando no te gusta tu espacio de trabajo, el ambiente laboral, tu jefe.... Entonces, si deseas conservar tu empleo (porque te gusta que tu familia y tú comáis), no te queda otro remedio que aguantarte.

En relación a esto, recuerdo los años de estudiante de doctorado. Qué tiempos aquellos. Vivía de alquiler en un chalet. El dueño alquilaba habitaciones y yo era uno más de sus inquilinos. Como te puedes imaginar, vivir con estudiantes y, en general, con desconocidos tiene sus cosas positivas, como que rara vez te aburrías. Pero también sus cosas no tan buenas. Con frecuencia era difícil concentrarse. Cuando no montaba uno fiestas, otro ponía la música a todo volumen, alguien con la guitarra, etcétera. Bueno... confieso que yo también lo hacía.

En los años siguientes, estuve deambulando por un total de cuatro viviendas. En las tres primeras me sucedía algo similar. Por diversos motivos, eran constantes el ruido, los estruendos y demás vicisitudes que dificultaban poder tener momentos de tranquilidad. Además, en el trabajo compartía despacho. Que si uno hacía tutorías, que si otro ponía música... Mi solución parcial era irme a la biblioteca, o ponerme cascos de cancelación activa de ruido.

Llegó el punto que estaba obsesionado con los ruidos del tráfico, de los compañeros y de los niños pequeños chillando. Soñaba con encontrar, por fin, una vivienda tranquila. Un remanso de paz, que me permitiera desarrollarme como persona y explotar todo mi potencial.

Es posible que muchos de vosotros os sintáis también identificados, especialmente si vivís en grandes ciudades.

A finales del siglo 1 d.C., Lucio Anneo Séneca, la persona con más influencia política de Roma y el principal dramaturgo vivo de esa ciudad, también tenía dificultades para trabajar.

El problema provenía del atronador y apabullante ruido que llegaba desde la avenida principal. Los carruajes retumbaban a su paso por las empedradas calles, los vendedores pregonaban sus mercancías a gritos. Unos atletas dejaban caer sus pesas al suelo con descuido en el gimnasio debajo de su habitación.

A este estruendo había que sumar el simple hecho de que Séneca pasaba por un mal momento. Sus enemigos lo habían expulsado de la política, y su reciente enemistad con el emperador Nerón significaba que si este así se le antojaba podía ordenar que le cortaran la cabeza.

Desde la perspectiva de nuestra muy agitada vida, podemos suponer que aquellas no son las mejores condiciones para iniciar un proyecto, para pensar, crear, escribir o tomar buenas decisiones. El ruido y las distracciones del imperio bastaban «para hacerme odiar incluso mis facultades auditivas», confió Séneca a un amigo.

¿Cómo aquel hombre, abrumado por la adversidad y la dificultad, no solo no se volvió loco, sino que realmente encontró la serenidad para pensar con claridad y escribir ensayos incisivos y perfectamente elaborados, algunos en esa misma habitación?

«He templado mis nervios contra todo tipo de amenazas. Fuerzo a mi mente a concentrarse y evitar que divague. Es posible que en el exterior haya un auténtico alboroto, pero siempre procuro que no haya ningún disturbio en mi interior».

¡Cuánta disciplina y concentración! Yo no tuve tanta, al final simplemente me fui mudando hasta encontrar una vivienda más tranquila. Es cierto que por el camino no me paré, hice todo lo que pude, luché por mejorar (¡y lo hice!), aunque no sin quejarme cientos de veces.

En ocasiones he leído que las personas exitosas suelen haber tenido que lidiar con experiencias especialmente duras y traumáticas en su juventud<sup>1</sup>. Son numerosos los ejemplos.

El actor Tom Cruise nació en una familia de escasos recursos y de padres divorciados, pasó por más de 15 colegios y debió recorrer todo el país en busca de empleos que le permitieran sobrevivir. La actriz Marilyn Monroe nunca conoció a su padre, ya que la abandonó cuando se enteró de que su madre estaba embarazada. A los siete años, su madre fue internada en un psiquiátrico y ella fue derivada a

---

<sup>1</sup> Es muy personal y discutible catalogar o no a una persona como exitosa. En este caso nos podríamos referir a personas disruptivas, influyentes o simplemente famosas.

un orfanato, en el cual vivió hasta que cumplió la mayoría de edad. Anthony Robbins cuenta cómo, incluso en acción de gracias, los vecinos le regalaban comida a su familia para que pudieran cenar decentemente. J.K. Rowling, la escritora de la saga de Harry Potter, fue en su día una madre soltera, a la que le costaba llegar a fin de mes. Tuvo que separarse de su marido por malos tratos, hasta que un día decidió darle vida a un ser imaginario en una cafetería.

Estas situaciones especialmente dramáticas probablemente hayan sido el detonante para impulsarlos a trabajar, con todas sus fuerzas, para mejorar su situación. Tiene mucho sentido. Si hubieran tenido una vida cómoda, quizás hubiera sido más difícil encontrar la motivación necesaria para embarcar un largo y duro viaje.

También cabe la posibilidad que simplemente me esté fijando en este tipo de casos llamativos, que no dejan de ser diferentes versiones del mismo viaje del héroe. Es posible que no sea este el caso medio de las personas que alcanzan cierto nivel de éxito. Incluso, también es probable que algunos de estos viajes sean pura fantasía para agrandar su imagen y fama.

Volviendo a nuestro querido Séneca enfrascado en su habitación. Nos recuerda que una persona es capaz de pensar bien, trabajar bien y estar bien si puede desarrollar su paz interior, aunque el mundo esté en guerra.

Puedes estar seguro de que estás en paz contigo mismo cuando ningún ruido te molesta y ninguna palabra te distrae, así se trate de un halago, una amenaza o un mero persistente zumbido.

Tanto Confucio, como Demócrito, como Epicuro llegaron a la misma conclusión en diferentes épocas. El estado de imperturbabilidad, calma y tranquilidad. De quietud. De mantener la calma mientras el mundo gira. De actuar sin frenesí. De solo escuchar lo que se debe escuchar. De disponer de sosiego, por dentro y por fuera, a voluntad.

## ENSAYO Y ERROR

En un entorno cada vez más complejo y cambiante, detrás de cada éxito siempre existen una serie de fracasos que lo han hecho posible. Y con cada éxito nos quedamos deslumbrados por la punta del iceberg.

La experimentación, la búsqueda de nuevas ideas, la valentía de asumir el riesgo de equivocarnos y la habilidad de aprender de cada

fracaso son determinantes. Mejoran nuestra capacidad de adaptación y posibilitan el hallazgo de soluciones a cada obstáculo que se interpone en el desarrollo de la sociedad. O simplemente, de nuestro día a día.

El método de «ensayo y error» es un proceso efectivo de resolución de problemas en un mundo complejo. Cosa que no puede decirse lo mismo al confiarlo todo a la pericia de los expertos, o a nuestros fabulosos planes preconcebidos (que siempre funcionan sobre el papel).

En ese sentido, la famosa frase del boxeador Mike Tyson marcó a toda una generación: «todo el mundo tiene un plan, hasta que recibe la primera hostia». Así, tal cual. Me encanta.

En la misma línea, Arthur Schopenhauer sostenía que *plans are worthless, but planning is essential*. Esto es, los planes no valen nada, pero la planificación es esencial. Hace referencia al hecho de que haber hecho un análisis minucioso previo (distintas opciones, estrategias, etc.) te permite reaccionar rápido frente a la realidad, que será la que te encuentras después de recibir el primer golpe.

No hay plan que sobreviva al primer contacto con el enemigo. Lo importante es la rapidez a la que seamos capaces de adaptarnos. Cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución podemos encontrarnos con consecuencias desagradables. En un mundo incierto necesitamos más de un plan alternativo, sin dejar de poner el foco mental en nuestra primera y mejor opción.

Al intentar algo nuevo, hay que hacerlo a una escala que sobreviva al fracaso. El mundo recompensa cada vez más a quienes se adaptan rápidamente a las circunstancias concretas. A quién sabe alcanzar un balance entre la reflexión analítica y la experimentación constante.

Todos necesitamos un crítico y, para la mayoría de nosotros, el crítico interior no es lo suficientemente sincero.

## LA ADAPTACIÓN

Los biólogos emplean una palabra para designar cómo surgen las soluciones de los fracasos: evolución. Definida a menudo como supervivencia de los más adaptados, la evolución es un proceso impulsado por el fracaso de los menos adaptados. Y no es en absoluto planificado, para nuestro desconcierto, pues tendemos a creer instintivamente que los problemas complejos exigen soluciones

dadas por expertos.

La respuesta a un determinado proceso toma cuerpo en una formidable complejidad: surgen variantes de lo ya existente, se eliminan los resultados fallidos y se reproducen los exitosos, y así sucesivamente. Variación y selección, una y otra vez. Las buenas ideas se difunden porque las copian los competidores, porque miembros de la plantilla se establecen por su cuenta para explotarlas o porque la organización en cuestión crece. La presencia de estos elementos de variación y selección define el escenario del proceso evolutivo o, por decirlo más claramente, de la resolución de problemas por el método de ensayo-error.

¿Puede aplicarse el método de ensayo-error a nuestras finanzas o inversiones empresariales? El economista Paul Ormerod realizó un estudio de las extinciones biológicas, mediante lo que nos cuenta el registro fósil en los últimos 150 millones de años, y las compara con las extinciones empresariales. En el modelo de «la planificación es imposible», las pautas de vida y muerte de las empresas son increíblemente cercanas a las de los seres vivos. No deberíamos precipitarnos a la hora de extraer conclusiones de un modelo matemático abstracto, pero del descubrimiento de Ormerod se desprende que la planificación efectiva es rara en la economía moderna. Según todos los indicios, en un entorno competitivo muchas decisiones empresariales no son exitosas. Las grandes empresas están constantemente desechando malas ideas y buscando algo mejor.

Los estudios de Philip Tetlock pusieron de manifiesto la dificultad que tienen los supuestos expertos (analistas económicos y políticos) en hacer predicciones decentes. Sólo un pequeño porcentaje de personas, a los que él llama *superpronosticadores*, gozan de una capacidad ligeramente superior a la media para hacer predicciones certeras de tendencias o sucesos. Esto lo logran, entre otras cosas, gracias a un vasto conocimiento polifacético, a la curiosidad, a la humildad, al espíritu crítico, a una metodología de trabajo determinada y a un nivel elevado de inteligencia.

Además de los estudios de Tetlock, la historia nos ejemplifica con los casos de empresas «excelentes» que se acaban yendo a pique con frecuencia. Podríamos llegar a la misma conclusión que Tetlock: estamos más ciegos de lo que pensamos. En un mundo complejo y cambiante, el método de ensayo-error es esencial. Es verdad, tanto si

lo utilizamos conscientemente como si nos dejamos llevar por los resultados.

Este método de ensayo-error, en el plano estadístico-matemático tiene su reflejo en el uso de herramientas como el teorema de Bayes. Este método permite adaptar nuestras predicciones a los nuevos hechos e información que se van conociendo. Esto es, cuando los hechos cambian, cambiamos de opinión.

Quizás un problema radica en, ¿quién está dispuesto a llegar a una solución exitosa, con su secuencia de fracasos, a la vista de todo el mundo? Tenemos que cometer un incómodo número de errores y aprender de ellos, en vez de ocultarlos o negar su existencia, incluso a nosotros mismos. No es la forma en la que estamos acostumbrados a hacer las cosas. Pero el método adaptativo, experimental, puede funcionar prácticamente en todas partes.

En una organización, el líder y la cultura que impregna es crucial: si toma buenas decisiones, todo va bien. En caso contrario, la organización sufre y puede acabar viniéndose abajo. El problema es que ningún líder puede tomar siempre decisiones acertadas.

Napoleón invadió Rusia con medio millón de hombres y perdió más del 90 por ciento entre bajas y desertiones. John F. Kennedy obligó al ruso Khrushchev a ceder durante la crisis de los misiles en Cuba (gracias a su templanza y quietud). No obstante, también será recordado por el fiasco de la bahía de Cochinos, cuando se convenció inexplicablemente a sí mismo de que 1.400 exiliados cubanos entrenados en Estados Unidos podían derrotar a un ejército de 200.000 hombres y derrocar a Fidel Castro, sin que nadie sospechara de la participación de Estados Unidos.

Mao Zedong fue el mayor de todos los líderes insurgentes, a la vez que un líder catastrófico en tiempos de paz, cuyas arrogantes meteduras de pata causaron la muerte de decenas de millones de chinos.

Winston Churchill hizo serias advertencias sobre el ascenso de Hitler y fue un líder inspirador para el Reino Unido durante la guerra. Pero, como responsable político de la Armada británica durante la Primera Guerra Mundial, impulsó la desastrosa campaña de Gallipoli, que costó decenas de miles de soldados aliados muertos en vano.

En la guerra, en la política, en los negocios y en la vida misma nos enfrentamos con problemas complejos y adversarios que tienen sus

propios planes. Es sencillamente imposible acertar siempre.

Todos nosotros, y las organizaciones a las que nos adherimos, necesitamos métodos para corregir errores. La historia convencional de cómo se recuperó el ejército de Estados Unidos de una situación prácticamente imposible como la de la guerra de Irak es sencilla. El problema era que Estados Unidos tenía una mala estrategia y malos líderes: el presidente Bush y Donald Rumsfeld. La solución llegó cuando el presidente Bush sustituyó a Donald Rumsfeld por Robert Gates, y Robert Gates a su vez nombró al general David Petraeus para que reemplazara al general Casey.

Se sustituye a los líderes malos por otros buenos y la mala estrategia por otra buena y problema resuelto. Este no es solo el modo en que nos contamos la historia de Irak, sino la que nos contamos también sobre cómo tiene lugar el cambio: que la solución a cualquier problema es un nuevo líder y una estrategia nueva, tanto si se trata de un nuevo entrenador de un equipo de fútbol, el nuevo jefe ejecutivo de una empresa en crisis o un nuevo presidente.

Los atléticos nos contamos que la historia del club de fútbol cambió con la llegada de Diego Simeone sustituyendo en el banquillo a Gregorio Manzano. Los seguidores del Barcelona se cuentan la historia de que su club cambió con la aparición de Lionel Messi, o los seguidores del Real Madrid con la aparición de Alfredo Di Stéfano.

En Vietnam, la insistencia de Lyndon Johnson en que toda la información fuera por los cauces oficiales precipitó a Estados Unidos al desastre. En Irak, el ejército descubrió que, si la jerarquía oficial llevaba camino del desastre, era vital puentearla para adaptarse. El propio Petraeus utilizó los medios informativos como forma de hablar con todo el mundo, desde el recluta más novato al comandante en jefe. Otros utilizaron su influencia para susurrar al oído del presidente. No es que la jerarquía fuera siempre inútil, sino que no solía favorecer el cambio cuando más falta hacía. Cuando el presidente Bush y el nuevo secretario de Defensa, Robert Gates, decidieron poner al general Petraeus al mando en Irak, una revolución interna en todos los escalones del ejército de Estados Unidos había cambiado ya previamente su orientación. El organigrama formal puede ser el peor circuito en el caso de organizaciones que necesitan corregir de prisa sus errores.

Las empresas tecnológicamente más avanzadas son también las más descentralizadas. Lo normal no es que cualquier nuevo

equipamiento (desde el software a cualquier gran herramienta mecánica) sea superior porque haga las cosas más deprisa, que también, sino porque sea más flexible. Sacar el máximo partido de esa flexibilidad exige trabajadores bien formados, adaptables y con autoridad para tomar sus propias decisiones, que es precisamente el perfil que buscan o forman las empresas con éxito.

Sería tranquilizador pensar en la nueva tecnología como algo que podemos planificar. Es verdad que, a veces, se puede: el proyecto Manhattan dio como resultado la bomba atómica; John F. Kennedy prometió enviar un hombre a la Luna en una década y su promesa se cumplió. Pero estos ejemplos son las excepciones que confirman la regla.

Según el famoso dicho del bioquímico Leslie Orgel: «la evolución es más inteligente que tú». Es decir, cuando ante un problema se desencadena un proceso evolutivo, suelen aparecer soluciones que no se le habrían pasado por la cabeza a ningún ser humano. Pero de la máxima de Orgel se sigue un corolario decepcionante: si el problema se plantea mal, entonces la evolución puede tomar derroteros que pocos de nosotros podríamos haber imaginado. Por supuesto, en la evolución biológica nadie plantea erróneamente el objetivo. Los genes tienen éxito si pasan de generación en generación. La economía es un entorno evolutivo en el que surge una enorme variedad de estrategias ingeniosas en busca de beneficios mediante un proceso descentralizado de ensayo-error.

Según sugiere la máxima de Orgel, lo que surge es mucho más brillante que lo que podría haber soñado cualquier planificador por su cuenta. Pero, tal como vaticina el lado oscuro de la mencionada máxima, si las normas del juego están mal escritas, la evolución tomará derroteros insospechados. Por eso, normas aparentemente respetuosas con el medio ambiente pueden dar lugar a resultados perversos.

Por ejemplo, los bosques tropicales talados para elaborar aceite de palma. El lado oscuro de la máxima de Orgel, por tanto, consiste en que cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución (edificios con preinstalación para energías renovables o coches que funcionan con biocombustible), podemos encontrarnos con consecuencias desagradables. Son las externalidades negativas, fruto de los famosos *unknown unknowns* (las cosas que no sabemos que no sabemos). Entre ellas figuran lo que llamamos «cisnes negros»:

acontecimientos difícilmente predecibles que nos sorprenden mucho y luego, con el tiempo y la perspectiva, catalogamos casi como inevitables.

Permitir el desarrollo paralelo de varias ideas es contrario a nuestros instintos. Tendemos, por naturaleza, a preguntar cuál es la mejor opción y a concentrarnos en ella. En muchos aspectos de la vida es fundamental dejar espacio para explorar posibilidades paralelas. Especialmente en el aspecto de la innovación, donde una simple idea o tecnología nueva pueden ser de gran valor. En un mundo incierto necesitamos más de un plan A; eso significa que hay que dejar espacio para planes B, C, D y así sucesivamente.

Las innovaciones también suelen necesitar algún tipo de aislamiento para desarrollar sus posibilidades. No es que el aislamiento provoque por sí mismo el surgimiento de nuevas ideas, las mutaciones genéticas no tienen más probabilidades de producirse en las Galápagos que en otros sitios. Aparte de que, como han observado muchas personas, las ideas brillantes surgen de la mezcla y el contraste con otras ideas, no de mentes aisladas. Pero una vez aparecida una nueva idea, necesita espacio vital para crecer y desarrollarse de manera que no sea absorbida ni aplastada por la sabiduría convencional.

## LAS TRAMPAS QUE NOS HACEMOS

En este camino de adaptación y evolución nos vamos a encontrar indudablemente con fallos, errores, fracasos, pérdidas y desastres de todo tipo. Ante ellos, nuestra primera reacción biológica es la negación.

¿Por qué la negación es una tendencia tan natural? Los psicólogos tienen un nombre para su causa y se ha hecho lo suficientemente famoso como para que muchos no psicólogos reconozcan el término: **disonancia cognitiva**. Se refiere a la dificultad mental de mantener simultáneamente dos pensamientos contradictorios. Semejante actitud de negación dista mucho de ser un caso aislado. ¿Qué ocurriría si, por ejemplo, un fiscal condena a la persona equivocada? La idea de haber condenado a la persona equivocada es incómoda para un fiscal, pero no pasa nada. Como comenta Richard Ofshe, psicólogo social, es uno de los peores errores profesionales que pueden cometerse, es como si un médico amputara el brazo equivocado.

La segunda trampa que nos tiende la mente es que nos obcecamos con nuestras pérdidas para hacer que desaparezcan. Hacer las paces con nuestros errores puede ser insoportable. Mientras que la negación es la resistencia a reconocer un error, la obcecación en los errores es ahondar en ellos mientras tratamos precipitadamente de borrarlos. Y la corrección hedonista es un proceso más sutil de convencernos a nosotros mismos de que los errores carecen de importancia. Una forma de hacerlo es **mezclando pérdidas y ganancias**, como hacen los niños pequeños cuando tienen que comer algo que no les gusta y lo mezclan con algo sabroso hasta que queda irreconocible y lo pueden pasar.

La tercera trampa que nos tiende nuestro cerebro es lo que se conoce como el **balance moral**. Resulta que las personas mantenemos una especie de tanteador mental sobre lo buenas o malas personas que somos. Este contador mental lo comparamos a diario con la identidad que tenemos de nosotros mismos. Si nos consideramos una persona con altos estándares morales, el contador debería de estar casi siempre inclinado del lado de la rectitud moral y el «buen comportamiento».

Cuando hacemos algo que contradice nuestra autoimagen positiva, sentimos que hay un déficit en el lado positivo de nuestro tanteador. En estos casos, es muy probable que busquemos la oportunidad de hacer algún bien, algo que nos equilibre. Esto se llama la *compensación moral*.

Por contra, cuando hacemos algo honorable sentimos un exceso de positividad en nuestro tanteador mental. En esos casos, es posible que nos demos la oportunidad de no vivir conforme con nuestros estándares éticos. Hacer algo menos bueno. Esto se llama tomarse la «licencia moral».

Incluso, aunque realmente no hagamos algo honorable, pero percibamos que la gente así lo considera, también aumenta nuestro tanteador mental de virtud. Es por ello que este tanteador moral no depende únicamente de nuestra interpretación sesgada de nuestros hechos, sino que depende de cómo los percibe la sociedad. De hecho, aunque parezca a priori paradójico, si nos dicen que somos buenos, seremos menos buenos.

En estudios en los que reunían a sujetos que habían cometido ligeras infracciones de tráfico y se les reprochaba su conducta, al

finalizar la reunión y en la misma salida, se les invitaba a realizar pequeñas donaciones. Siendo el nivel de donación mucho mayor que en el caso opuesto, cuando se reunía a personas para felicitarlas por su ética. En este segundo caso apenas hubo donaciones<sup>2</sup>.

Otro proceso psicológico diferente, aunque con efectos similares sobre nuestra capacidad de aprender de nuestros errores, es sencillamente **reinterpretar nuestros fracasos como éxitos**. Nos convencemos de que lo que hemos hecho no estaba tan mal; de hecho, todo ha salido bien.

Por lo tanto, estos son cuatro obstáculos que hay que superar para cumplir con la vieja máxima de «aprender de los errores»: la negación asociada a la disonancia cognitiva, porque no podemos separar nuestro error de nuestra sensación de autoestima; cuando le damos menos importancia de la que tienen los fracasos como parte del proceso de aprendizaje, y en cambio lo que hacemos es enmascararlos mezclándonos con algunos éxitos cosechados previamente; cuando a una acción reprochable la acompañamos de una acción noble, o viceversa, para mantener nuestro balance moral; y el verlo todo de color de rosa, en el sentido de recordar los errores pasados como si fueran triunfos.

Una forma de evitar la rumiación mental constante, como buenos seres sociales que somos, es el hecho de compartirlo con otras personas. Necesitamos a alguien que pueda ayudarnos a sobrellevar esos dos pensamientos contradictorios al mismo tiempo: «no soy un fracaso... pero he cometido un error». Necesitamos una escuadra de reafirmación: amigos y conocidos que te respaldan, pero también te dicen las cosas como son.

Uno de los méritos no reconocidos del mercado es que proporciona la mayor parte de los elementos de la «escuadra de reafirmación». Es verdad que el mercado no se «preocupa por ti», pero, con todo, al efectuar una venta se produce algo muy importante: la aprobación

---

2 Cualquier estudio hay que tomarlo con cierto nivel de escepticismo. Más aún si cabe con los experimentos sociales, donde el número de variables es difícil de controlar y cuantificar. En el ejemplo puede que en el grupo primero ya existieran más personas acostumbradas a realizar donaciones y en el segundo no. Quizás son de culturas diferentes, etcétera. De hecho, Robert Cialdini apunta al resultado opuesto. Por principio de congruencia, cuando a una persona se le dice que es buena tiende a comportarse con honestidad.

por parte de un completo extraño. Quizá sea una de las razones por las que algunos investigadores afirman que los trabajadores autónomos son más felices que quienes trabajan por cuenta ajena: cuando les pagan una factura reciben una aprobación implícita de su trabajo, mientras que en el otro caso esa aprobación es menos frecuente y menos palpable.

## EXPERIMENTAR COMO CAMINO LIBERADOR

Es poco probable acertar a la primera en un mundo tan complejo. Aceptar la idea de readaptarse en la vida cotidiana parece aceptar sumirse en un proceso de continuos fracasos. Pero merece la pena experimentar, aun cuando, efectivamente, muchos experimentos acaben en fracaso. Porque la rectificación de los errores puede resultar más liberadora que nefastos los errores, pese a que muy a menudo solemos tener la impresión contraria.

Un solo experimento con éxito nos puede cambiar la vida para mejor mucho más que un experimento fracasado para peor (no incluyo experimentar con dinamita), siempre que no nos dejemos llevar por la negación, y la obcecación en las pérdidas.

Experimentar puede resultar inquietante. Estamos cometiendo errores continuamente, sin saber si actuamos como es debido. Kathryn Schulz, en su elegante libro *Being Wrong*, describe el estado de profunda incertidumbre derivado de haberse equivocado con respecto a una creencia fundamental. Lo compara con un niño pequeño perdido en el corazón de Manhattan. Pero la experimentación no tiene por qué ser así.

La capacidad de adaptación exige esa sensación de seguridad, nacida de la confianza interior en que podremos sobrellevar el coste del fracaso. A veces, eso exige auténtico valor. Otras, la bendita inocencia de un niño de tres años perdido pero seguro de que su familia le va a encontrar. En cualquier caso, tenemos que estar dispuestos a asumir riesgos. De lo contrario, nunca triunfaremos (ni viviremos) de verdad.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Puedes estar seguro de que estás en paz contigo mismo cuando ningún ruido te molesta y ninguna palabra te distrae.
- El método de ensayo y error es un proceso muy efectivo de resolución de problemas en un mundo complejo.
- La evolución es más inteligente que tú. Cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución podemos encontrarnos con consecuencias desagradables. En un mundo incierto necesitamos más de un plan.
- Todos necesitamos un crítico y, para la mayoría de nosotros, el crítico interior no es lo suficientemente sincero.
- Es poco probable acertar a la primera en un mundo tan complejo.





# BAÑOS DE QUIETUD

*El placer de terminar una tarea antes de la fecha límite. El silencio temporal de una bandeja de entrada vacía. La naturaleza floreciendo. Una canción que se repite. Esto es quietud.*

Winston Churchill tuvo una vida muy productiva. Escribió más de cuarenta libros, pintó más de quinientos cuadros y pronunció dos mil trescientos discursos durante su vida. En medio de todo esto, se las arregló para ocupar los puestos de ministro de Defensa, de Marina y de Hacienda, y el de primer ministro de Gran Bretaña, con el que contribuyó a salvar al mundo de la amenaza nazi.

Como te puedes imaginar, tuvo etapas de verdadera ansiedad. En especial, en los momentos más oscuros de la Segunda Guerra Mundial. En estos años, se decía que tenía «más prisa que un incendio forestal y menos paz que un huracán». Pero, en cuanto le era posible, practicaba la pintura, la construcción de muros (con sus propias manos) y la escritura. Además, y en especial, amaba relajarse en la naturaleza.

Los japoneses tienen un concepto, el *shinrin yoku* (baño de bosque). Es una forma de terapia con la naturaleza para abordar problemas mentales y espirituales. Consiste en pasear por el bosque, pero de un modo meditativo y muy especial; tratando de tomarse el tiempo para notar lo que vemos, respirar profundamente, sentir el contacto con el aire, las texturas de las hojas, escuchar el viento entre los árboles y oír a los pájaros.

Según algunos estudios recientes —especialmente japoneses— estos baños en el bosque, o la naturaleza, son una estrategia interesante para bajar la presión arterial, fortalecer el sistema inmunológico, reducir las hormonas relacionadas con el estrés y bajar la incidencia de infartos. A él recurrieron presidentes como Roosevelt, o el mismo Churchill.

En este nuevo mundo digital, *metavérsico* y estresante para muchos, los baños de naturaleza pueden ser una puerta para encontrar la quietud. La verdadera paz mental. La ataraxia. El estado de ánimo que se caracteriza por la tranquilidad y la total ausencia de deseos o temores.

Se trata de salir al exterior, más allá de la trampa de la era electrónica, que tan esmeradamente nos encierra a muchos y nos vuelve adictos al trabajo.

Moverse despacio, relajarse, mirar, observar, explorar y vagabundear. Hay paz en esto. Siempre a nuestra disposición y sin coste. No permitamos que la belleza de la vida se nos escape en una carrera sin fin. Aun cuando nos enfrentamos a la muerte en el campo de batalla, o a nosotros mismos en un trabajo sin sentido, podemos bañarnos en la belleza que nos rodea.

Churchill potenció su capacidad para amar y observar la naturaleza a través de la pintura. Durante la guerra no tuvo mucho tiempo para pintar, pero lo hacía siempre que podía. Después de la reunión de las grandes potencias bélicas en Casablanca, condujo cinco horas solo para contemplar una puesta de sol y poder pintarla.

El cultivo de pasatiempos y nuevos intereses es, por tanto, una costumbre de la mayor importancia para una persona sana físicamente y mentalmente.

Nadie puede descuidar el último ámbito de nuestro viaje a la quietud, lo que hacemos con nuestro cuerpo, lo que ponemos dentro de él, dónde habitamos, qué tipo de rutina y horarios tenemos. Cómo hallamos tiempo libre y alivio a las presiones de la vida.

Es por ello que la quietud debería ser parte esencial de nuestro arsenal de herramientas para lograr la fortaleza mental que necesitamos.

Bajo la severa tutela de sus padres, ilustres deportistas como Andre Agassi, Tiger Woods o Michael Jordan dominaron las exigencias físicas y mentales de su deporte, a expensas del cuidado de su alma.

En su primera década de profesional, el golfista T. Woods reinó como un coloso. Había dominado la quietud que requería el golf gracias a la enorme fortaleza mental que desde pequeño le inculcó su padre. Pero fuera del juego, era una tempestad de ansiedad y necesidad. Su vida se convirtió en un circo de clichés y de escándalos

en la prensa sensacionalista. Nunca cultivó, inspirado también por su padre, un código moral y unos valores rectos. A su alrededor, las relaciones personales pasaron a ser *líquidas*. Sin esfuerzos por estrechar lazos, dada su posición de fama, riqueza y aparente abundancia.

Además, la quietud no es soledad ni falta de movimiento. No es mejor buscarla solo. Y, como el éxito, casi siempre es mejor cuando se comparte. Una vida reducida a los logros y el trabajo está terriblemente desbalanceada. Requiere de constante movimiento y agitación para no venirse abajo. Además, casi irremediablemente nos quedamos descolgados en la parte social, luego de un tiempo de seguir corriendo en bucle. Como no sabemos qué hacer... ¡Qué otra alternativa que volver al bucle!

La noción de que el aislamiento, la total concentración en el propio impulso, nos conducirá a un supremo estado de iluminación es falsa. Tu casa podría estar más tranquila sin hijos, sin mascotas, sin pareja. Sería más fácil trabajar largas horas sin alguien que nos espere, pero no son más que un silencio hueco y una calma vacía.

El sosiego de dos personas que comparten un columpio, la quietud de un abrazo, una última carta, una enseñanza de un padre a un hijo. Una pareja que crece y que mejora juntos. Que crean un cerebro compartido que les mejora a ambos.

Solos somos una fracción de lo que podemos ser. Solos nos falta algo y, peor aún, lo sentimos en la médula de los huesos. Por eso la quietud requiere a otras personas. De hecho, es para ellas.



## CAPÍTULO

# 4 SÉ FELIZ

*El deseo es un contrato que haces contigo mismo para ser infeliz.*

*Naval*



Cuando el tenista Andre Agassi llegó a Wimbledon y ganó, por fin, su primer *Grand Slam* lo consiguió todo. Ya no le faltaba ni el reconocimiento. Tenía todo lo que hace falta para ser feliz: fama, dinero y juventud. O lo que pensamos que hace falta. Él aun así no era feliz. Se dio cuenta de que seguía siendo inseguro y que muchas veces estaba confundido con la vida. Incluso seguía sin seguir disfrutando de jugar al tenis. En ese momento tuvo claro que el dinero y la fama no le daban la felicidad y algo por dentro le cambió. Se había acostumbrado a todo eso, ya no le daba valor.

Esto nos ocurre a todas las personas, al poco de tener ese coche de tus sueños ya no te hace feliz. Ese aumento de salario te acaba sabiendo a poco. La casa se te queda pequeña y tu pareja no te atrae igual. Estamos ante lo que se conoce como la adaptación hedónica. Luchar contra ella con el estoicismo nos hará tener mucha mejor calidad de vida.

Tengo que confesar que todo el libro ha sido un camino para llegar hasta aquí, darte las herramientas para aprender.

Para aprender a ser un poco más felices.

Aristóteles ya decía que la felicidad es el fin más elevado de la humanidad. Y los niños más felices son los que más aprenden.

Nos hemos ya dado cuenta de que sin unos buenos hábitos no podemos conseguir la mayoría de las cosas. Si nos dejamos llevar no estaremos satisfechos con nuestra vida, los hábitos definitivamente nos dan una vida mejor. Aplicando buenos modelos mentales la vida nos parecerá distinta, más comprensible y cercana. Comunicándonos mejor conseguiremos que nos entiendan mejor, a ser más apreciados, a dejar una mayor huella emocional en los demás y a comprender también mejor al resto. Igual que si no nos manipulan y no acabamos «enganchados» seremos más felices. ¿No te lo parece?

## LA QUERIDA ADAPTACIÓN HEDÓNICA

Saber que con rapidez la mayoría de las cosas nos van a dejar de hacer felices nos hace restarle importancia a lo material. Como Elon Musk, vendiendo todas sus casas y yéndose a un *chamizo* de treinta metros al lado de Space X. Se ha pasado el juego.

No es del todo cierto que el dinero no da calidad de vida. Cuando no se tiene dinero, el dinero nos hace felices. El problema es que no es una progresión lineal. Cada vez necesitamos más dinero hasta llegados a un punto que ni así. Los estudios hablan de que con unos ingresos al año por encima de ochenta mil euros ya no conseguiremos mayor felicidad<sup>1</sup>. Incluso podemos perder calidad de vida con más dinero, el miedo a perderlo y los problemas de gestionarlo tienen mucho que ver.

Aquí podemos pensar que nosotros somos diferentes. «A mí el dinero sí que me hace feliz». Por supuesto, no eres la única persona en opinar así. Somos malísimos descubriendo lo que realmente nos da buena calidad de vida y lo que nos la dará en un futuro.

Ser humano es eso. Partiendo de que el 50% de nuestra felicidad es genética, tenemos que darnos cuenta de que no todo depende de nosotros, ni del dinero. La gente que le toca la lotería al cabo de un año vuelve a su estado de felicidad de antes de que les tocará, es algo que nos cuesta aceptar. Volvemos a la maldita adaptación hedónica. Ella y la genética juegan en nuestra contra.

Pero, tranquilo, hay un tercer factor. La cultura. Esta influye mucho en la percepción de la felicidad, en nuestro concepto de tener buena calidad de vida y estar satisfechos con ella. Diferencias en la cultura. En algunos sitios prima ser individual y no vivir con la familia. En otros está muy mal visto irse de casa antes de los treinta. Algún día quiero dedicarme a viajar por todo el mundo e ir preguntando que se necesita para ser feliz, un libro sobre ello nos abriría los ojos.

También pensamos que seremos felices volviendo a ese lugar donde una vez lo fuimos. A nuestro barrio. A esa playa paradisiaca sin casi turistas. O a ese apartamento con amigos donde cada jueves celebrábamos las fiestas más salvajes del edificio. La nostalgia y la

---

<sup>1</sup> Rango aproximado, en España y después de impuestos. Depende lógicamente de un gran número de factores: casa en propiedad o no, lugar, si se tiene familia...

incapacidad que tenemos de recordar bien, de recordar como lo haría un ordenador, nos ponen trabas.

Nunca te hará feliz la misma cosa que ya te hizo feliz, cuando algo te hace feliz nunca volverá a hacerlo como la primera vez. Cuando volvemos a ese restaurante de la plaza de San Marcos ya nada nos sabe igual. La pizza no es como la otra vez. Habrán cambiado de dueño, nos decimos. Tu mente es la que ha hecho cambiar al dueño todos estos años. La nostalgia está sobrevalorada.

Si lo material y el dinero no nos hacen felices más que en un breve corto plazo, llegados a un cierto punto, hay que buscar otras vías. Y es lo que estamos haciendo en este capítulo, créeme que hay muchas vías y algunas te encantarán en especial.

Una de ellas son las experiencias. Las experiencias nos hacen felices, nos cuesta darnos cuenta de ello cuando planificamos el futuro. Pero cuando miramos al pasado se nos despejan las dudas. Ese viaje que aún años después explicas a amigos. O ese día que te perdiste en la montaña y al final pudiste volver por ti mismo.

Gastar el dinero en experiencias nos dará mejor calidad de vida. Especialmente, si son experiencias compartidas con gente cercana, o retos superados después de mucho esfuerzo. Además, el *yo* que recuerda revivirá estas experiencias una y otra vez. Cada vez mejorará el recuerdo de lo vivido. Se quedará con lo positivo y sobre eso construirá una bonita historia. Estos perdurarán y se revivirán durante mucho más tiempo que lo que duró la experiencia propiamente dicha.

Sin embargo, como la adaptación hedónica está siempre acechando hay que vigilar y no abusar. La adaptación hedónica es más intensa en el caso de gastar el dinero en comprar cosas materiales. Muy rápidamente nos acostumbramos a ellas. Tampoco gastar todo el dinero en viajar nos hará los más felices del mundo. La clave quizás es la variedad, el equilibrio y ejercer la moderación. Viajar. Ir a un curso de cocina. Aprender un nuevo deporte. Perderse por un barrio que no conocemos...

También hay otra forma de luchar contra la adaptación a todo lo que tenemos y vivimos. Utilizar nuestra memoria a nuestro favor. Nos tenemos que esforzar en recordar lo que antes no teníamos y todo lo que lo deseábamos. Cuando trabajábamos casi gratis. O cuando vivíamos a base de pasta y salsa de tomate envasado.

Para algunas personas escribir un diario y leerlo años después es una de las maneras más fáciles de darse cuenta de esta adaptación, el estoicismo volviendo al rescate. También están los diarios de viajes, volver a recordar las mejores experiencias es vivirlas dos veces. Es prolongar ese estado de felicidad y apreciar más lo que vivimos.

Hasta ahora hemos hablado de la adaptación hedónica como el gran mal de nuestros tiempos. Sin embargo, nos ayuda en nuestros peores momentos también. Aparece, como los verdaderos amigos, cuando muere un familiar cercano o lo dejamos con nuestra pareja. Lo hace a modo de amortiguación. Nos hace salir de ese momento de «se va a acabar el mundo». Nos hace volver al tren cuando lo hemos parado para bajarnos de la vida.

De igual forma que al cabo de un año de estar casados volvemos a los niveles de felicidad anteriores, también nos sucede lo mismo cuando nos ocurre una desgracia. Podemos recordar lo mal que estábamos después de perder nuestro primer gran amor, y de nuestras faltas de vivir. Pensando que siempre íbamos a estar así. La adaptación hedónica te demostró una vez más que te equivocabas, y que la regresión a la media existe. Y yo le doy las gracias por existir en esos momentos.

## EL EGO ES EL ENEMIGO

La adaptación hedónica y el ego son buenos amigos, se conocen de siempre y se explican la última película que vieron. Luchar contra estos dos buenos amigos es vital, un acto de supervivencia.

Ese ego que se desinfla cuando nos damos cuenta de que ya no tenemos el último modelo y volvemos a ser uno más de nuestro grupo social. Cuando perdemos una discusión, aunque no reconozcamos nunca que la perdimos. En el fondo sabemos que la perdimos. El error es el ego, el ego nos está boicoteando. Las discusiones ni se ganan ni se pierden. El ego nos hace ver todo como una competición, el ego es el enemigo. Ver al resto de personas del mundo como camaradas y no como competidores. Luchar así contra el maldito ego, en una sociedad *ego-recompensada*.

El ego ha hecho que las torres más altas hayan caído. Cuando el *momentum* de tu vida se frena, cuando ya no te sale nada y tu empresa

va de mal en peor. Esos momentos son lo que el ego no te deja ver. La suerte se gira en tu contra y te empeñas en luchar contra ella. En pensar que el mercado y los analistas están equivocados, en no darte cuenta de que tu tesis puede estar equivocada.

En un mundo con tanta incertidumbre, el que se deja llevar por el ego está perdido. Evolucionar, cambiar tu pensamiento constantemente. Más veces te das cuenta de que estabas equivocado menos ego te consume. Más cerca de volver a momentos de felicidad. De no quedarte atrapado.

Si dejamos que nos lleve el ego no podremos relacionarnos realmente con otras personas, no las escucharemos inconscientemente estaremos subcomunicando que no nos importan. Si creemos que somos los mejores en lo nuestro y que no va a cambiar no veremos nuevas oportunidades. La creatividad se muere cuando crees que la has alcanzado.

El ego solo sirve para ser valiente en momentos puntuales. Cuando tenemos miedo y el ego nos empuja, ya que creemos que nosotros seremos diferentes. Sin embargo, el empacho de ego ha hecho que hasta los mejores artistas y líderes se hayan hundido hasta lo más profundo.

El ego nos hace mirar constantemente los nuevos *likes* y notificaciones que tenemos. Hay gente que necesita tener la bandeja de entrada llena, si la vacía su ego se va también. Nos hace perdernos en el ruido de la vida, en lo banal. Nos atrapa para impedirnos ser felices a largo plazo. Cuando somos adolescentes el orgullo es máximo, nosotros somos totalmente el centro del mundo. Y el mundo está en nuestra contra. Poca gente recuerda la adolescencia como la mejor etapa de su vida, no es casualidad.

El orgullo nos impide perdonar a alguien que cometió un error humano, y a restar importancia luego a nuestros propios errores. Personalizar todo lo que nos ocurre, pensar que el resto actúan así por nosotros. La mayoría de la gente actúa de igual forma, sin importar a quien tengan delante. Su momento emocional y sus hábitos son realmente los que le llevan actuar de esa manera. Es decir, darse cuenta de que la mayoría de las veces la gente ni piensa en nosotros, que podemos actuar como nosotros queramos. Dejar de lado el ego y atreverse a no gustar.

## ESOS PEQUEÑOS MOMENTOS

Ser feliz también es tener momentos puntuales de felicidad. Es estar bien emocionalmente, es ese día que te levantas y todo te sale bien. Ya sabes, pequeños momentos. Para un «ciclomático» como yo, puede ser salir a pasear por un parque al solecito de media mañana un día cualquiera de enero.

También lo es cuando consigues algo que llevas tiempo intentando. Ese reto es difícil, pero no imposible. Ese reto que te ha hecho entrar en flujo. El flujo es ese estado en el que entramos cuando estamos tan concentrados haciendo algo que no notamos cómo pasa el tiempo. Haciendo algo con lo que disfrutamos, pero a la vez, nos cuesta. Ese estado son pequeños momentos de felicidad y con la práctica se pueden alargar.

Sin embargo, cuando estudiamos a personas felices nos damos cuenta de que algunas de ellas no tienen casi momentos puntuales de felicidad. No entran en flujo ni están emocionalmente bien. Pueden estar pasándolo mal en ese momento, pero sentirse feliz. Es lo que se llama la satisfacción vital. Padres que no duermen, pero se sienten felices; emprendedores que no tienen momentos de descanso, pero se sienten satisfechos con su vida.

La felicidad podría ser un equilibrio entre estos dos puntos. Tener momentos puntuales de placer o de flujo y llevar una vida que te satisfaga, que esté acorde a tus valores y a tus retos vitales. Muchas veces una nos quita la otra, están en eterna lucha. De hecho, si te centras mucho en el presente es porque no consigues visualizar el futuro. Y, de igual forma, cuando nos centramos solo en los retos y no vivimos el presente es que nos hemos obsesionado con el futuro.

Conocerse a uno mismo y aceptar lo que realmente quieres es fundamental para estar satisfecho, para cubrir esa parte de la felicidad. La mayoría de la gente únicamente se deja llevar por las normas sociales y la presión de su entorno familiar. Tienes que admitir para ti mismo lo que quieres hacer. Si quieres dinero, enfócate en ello y tenlo claro. Priorizar y no abarcar demasiado son la mejor forma de llegar a ellos. Si quieres más tiempo tienes que tener claro que perderás probablemente otras cosas.

Si siempre tienes poco tiempo es que no sabes decir que no.

Aprender a decir «sí» como algo esporádico podría ser vital. Decir que «sí» cuando te emocione realmente algo. Así podrás darlo todo.

Incluso puedes llegar al punto de tener que decir que no a todo hasta que no hayas acabado de conseguir eso que dijiste con un «sí» rotundo.

Nada en la vida es tan importante como cuando estamos pensando en ella. Relativizar y esperar poco del resto de personas te aportará mayor calidad de vida, las expectativas juegan en nuestra contra. Aprende a aceptar, la mayoría de las cosas de las que nos preocupamos duran poco, se solucionan solas o no tienen importancia.

Sé abierto, sigue probando cosas. Después de muchos años, mis papilas gustativas se han dado cuenta de que les gustan cosas que llevo toda la vida odiando. Ahora las estoy empezando a disfrutar, me estoy sorprendiendo a mí mismo. Aceptar que estoy cambiando y seguir probando cosas me está dando una felicidad especial. Igual que aceptar que hay cosas que me están dejando de gustar.

Otra cosa que me está ocurriendo es que cada vez tiro más de repetir. En vez de únicamente leer los libros más recientes o que aún no he leído, vuelvo a los mejores libros que leí hace años. Voy combinando películas que no he visto con las películas que más me gustaron hace unos años. Busco un equilibrio, no quiero ser como ese matrimonio que lleva treinta años yendo al mismo hotel de playa todo el verano.

Frenar, dedicar tiempo a no hacer nada. A veces intentamos ser demasiado productivos, abarcar demasiado, entrando de nuevo en otra versión de la carrera de la rata. Intenta disfrutar del camino, la felicidad está ahí. No está en la llegada. Tu cuerpo agradecerá que te pares, que un día no hagas nada. Te hará valorar mejor tu tiempo. Te dará nueva energía.

## COMPARA PARA SER INFELIZ

Cuando tus amigos empiezan a tener hijos de pronto surge en ti el reloj biológico, de igual forma que hay un año que es el año de las bodas. Somos tan sociales y dependientes del resto que no podemos evitarlo. Funcionamos con referencias. Es decir, hacemos la mayoría de las cosas según como vemos que se están haciendo en ese momento. Los estudios han demostrado que cuando un amigo engorda su círculo más cercano tiene muchas más probabilidades de hacerlo también. Incluso cuando haya miles de kilómetros entre medio y no nos podamos ver en persona.

Por eso, la calidad de vida depende tanto de nuestro alrededor.

Si nuestros amigos cobran más que nosotros seremos más infelices. También ocurre lo contrario, nos sentiremos más felices si somos los que tenemos la casa más grande. Después de entrar en una red social frecuentemente salimos de ella peores. Viendo ese amigo que siempre está de viaje. Esa pareja que parece la más feliz del mundo y mil veces más guapa que la nuestra. En el fondo sabemos que es todo fachada, pero frecuentemente nos creemos la película y nos encanta creérnosla. Así que limitar el tiempo que pasamos en las redes sociales y pensando en el vecino nos hará más felices.

Podemos utilizar la comparación a nuestro favor cambiando el prisma de visión y dejando de comparar subjetivamente. Siempre tendemos a compararnos con los que están mejor, aunque hay mucha gente peor. De igual forma, creemos que nosotros estamos mucho peor que el resto cuando no suele ser así. No nos damos cuenta de que el resto también sufre. Tenemos que buscar las verdaderas referencias. Y estas son el mundo entero. Si estás leyendo este libro te puedo decir que ya tienes más poder adquisitivo que el 95% del mundo. Acabo de hacerte un poco más feliz. De nada.

## DURMIENDO DESCUBRÍ LA FELICIDAD

Dormir es importante, todo el mundo lo sabe ya. El día que dormimos menos nos vamos arrastrando y necesitamos veinticincomil-café. Sin embargo, no le damos la suficiente importancia. No solo es la base para conectar ideas que estamos aprendiendo, como ya explicamos, también es la base de nuestra vida. Si comemos bien y hacemos deporte, pero no dormimos lo suficiente (7 a 9 horas de lunes a domingo) estaremos tirando el trabajo por la borda.

Aplicando la ley de Pareto, tu prioridad debe de ser conseguir un buen sueño. Ese día que no hemos dormido bien nuestro cuerpo nunca lo recuperará, no sirve eso de pasarse el fin de semana durmiendo para recuperar. No se recupera. De igual forma, hay que escuchar al cuerpo. Si te pide dormir hasta tarde déjale. Madrugar no está hecho para todos, traspasar tampoco. Muchas empresas ya lo saben y empiezan a adoptar horarios flexibles.

Acostúmbrate a hacer de tu cama un sitio sagrado, no la traiciones durmiendo en otros lados ni tampoco te quedes en ella si ese día te cuesta dormir. Vuelve cuando hayas recuperado el sueño. Conseguir

un horario fijo para dormir te servirá más que ningún otro consejo ni pastilla mágica.

Todo esto no va, solo, de salud ni de ser eficiente aprendiendo. Esto va principalmente de emociones. De no tocar tu inteligencia emocional. Cuando no duermes lo suficiente te apagas al mundo. El ego se hace fuerte, la empatía brilla por su ausencia. Te cabreas más fácil y tu control se hace débil. Los hábitos, que tanto esfuerzo te costaron conseguir, desaparecen. Nada te parece suficiente, no paras de quejarte de todo. No aprecias la vida. Te vuelves insoportablemente infeliz.

## LOS ÚLTIMOS DÍAS

En muchas culturas no se afronta la muerte ni se trata. Es un tema tabú incluso. Sobre todo, cuando sentimos que estamos a mitad de ella. Los niños están más interesados por la muerte de lo que pensamos. Y cuando ya llegamos a nuestra última etapa volvemos a interesarnos.

Cómo afrontarla depende mucho de cada uno y de la cultura. Sin embargo, prepararse para ella es vital. Irte con los deberes hechos y en calma te dará una paz mental en tus últimos años, difícil de conseguir de otra forma.

Tener presente la muerte nos hace vivir mejor la vida, tener más claras nuestras prioridades. Valorar más nuestro tiempo y volverse más selectivo con nuestro alrededor.

En definitiva, reflexionar sobre la muerte. Conseguir aceptarla y prepararse para ella, tanto la nuestro como la de nuestra gente. No tratarla como un tabú con nuestros hijos.

Saber morir es saber vivir.

## GRACIAS, REPITO, MUCHAS GRACIAS

No, no te he colado los agradecimientos del libro en mitad del capítulo para que haya alguien que se los lea. Creo que no los he leído nunca, son como el prospecto de las cajas de aspirinas. Aunque, por supuesto, no en este libro. Esto va de otra cosa.

Aquí hablamos de usar el agradecimiento para ser feliz.

Se ha visto que las personas más felices no son las que han conseguido lo que querían, son las que más agradecidas están con lo

que ya tienen. Al alejarnos de las tradiciones y de la religión hemos perdido costumbres, como agradecer tener comida antes de empezar a comer, o dar gracias por la familia que tenemos. Las tradiciones y las religiones parece que descubrieron, hace ya miles de años, como protegernos de nuestros instintos más perjudiciales contra la infelicidad.

Podemos usar muchas formas de apreciación. Escribir un diario poniendo lo que agradecemos cada día. Se tarda muy poco tiempo en esto. O darle las gracias sinceras a alguien que te haya hecho la vida un poco más fácil. De paso, haces a la otra persona un poco más feliz también.

Pese a lo que pueda parecer, no son recetas de caja de galletas. Se ha visto que al ser más agradecido disminuye la envidia, así que es una vía más para luchar contra las redes sociales. También parece que quejarse hace que nos enfoquemos en lo negativo y perdamos el tiempo y el foco en mejorar. Quejarse no sirve para sacarse lo malo, no sirve para desfogarse. Solo hace que entres en una espiral que te hace más infeliz y que te aleja del resto, a nadie le gusta cuando una persona no para de quejarse.

Tampoco relacionemos esto con la moda de pensar siempre en positivo, el llamado positivismo naif, poner siempre buena cara sin importar el temporal. Siendo muy positivos dejamos de enfrentarnos a nuestros obstáculos, no los aceptamos y creemos que se solucionarán solos. Luego, esas personas extremadamente positivas, suelen ser las que se recuperan peor de un accidente o pérdida de un ser querido. No han dejado tiempo a su yo interno a hacer el duelo oportuno. O tienen menos probabilidades de éxito cuando aparece cualquier problema.

Como conclusión, no demos por hecho todo lo que tenemos. No vamos a tener siempre a nuestros padres vivos. Ni la mayoría de las parejas duran para toda la vida. Ese trabajo que tanto te costó conseguir puede que lo pierdas. No siempre estarás lo sano que estás ahora. Utiliza este pensamiento para valorar y ser agradecido, para que tu tiempo sea lo que más importe.

## TE AYUDO A AYUDARME

Es instintivo, pensamos que si gastamos dinero en nosotros mismos seremos más felices que gastándolos en otros. Sin embargo,

en todos los estudios, las personas con esas creencias enraizadas acababan viendo que eran más felices cuando habían ayudado a otros.

Es que, por naturaleza, tendemos a pensar más en nosotros mismos. Creemos que dándonos caprichos tendremos mejor calidad de vida, pero luego la gente más feliz no suele hacerlo. Se preocupan más por el resto, donan más dinero y dedican más tiempo al voluntariado. También hacen más cosas buenas por otras personas cercanas, se dan un capricho invitando a otra persona. Dejando de lado su ego, son más empáticos e indirectamente consiguen la felicidad. La vida tiene estas ironías.

Una parte de la felicidad es ayudar a otros. Buscándola estamos entonces pensando en la comunidad. Es una forma de pensar en nosotros para acabar pensando en otros. Es pura biología evolutiva de las especies.

La próxima vez que alguien te pida ayuda o estés dudando si hacer un voluntariado piensa en ti, para aceptar.

## ***L'ESSENTIEL EST INVISIBLE POUR LES YEUX***

Si has leído «El principito» habrás reconocido su mejor frase. Lo esencial es invisible para los ojos. Recuerdo con cariño también la breve historia de los dos pececitos: están dos peces nadando uno junto al otro cuando se topan con un pez más viejo nadando en sentido contrario, quien los saluda y dice, «Buen día muchachos ¿Cómo está el agua?» Los dos peces siguen nadando hasta que después de un tiempo uno voltea hacia el otro y pregunta «¿Qué demonios es el agua?»

De igual forma que ayudando a otros somos más felices, estando con otros también lo somos. La felicidad es llamar a alguien y darle la atención plena. No estar con quince personas a la vez chateando. La familia y los amigos son la base de una buena vida, crea tu grupo sagrado al que cuidar y déjate cuidar. Muchas cosas que hacemos realmente las hacemos para mantener y aumentar nuestro círculo.

Y esto lo indican los propios estudios, la gente más feliz pasa mucho tiempo con otros. Especialmente con los que les importan. Creemos que esto no nos da felicidad y dejamos de hacerlo cuando estamos ocupados. Así que llama a alguien que hace tiempo que no hablas, o charla con algún desconocido por la calle. Te cambia hasta el humor.

Sentirse parte de la comunidad es parte del ser humano, no podemos negar este instinto natural. Tenemos que aprovecharnos de él para sentirnos bien. Hay que sentirse parte de un grupo. Algunas personas son más locales, se sienten parte de su barrio o de su club. Otras consiguen sentirse parte de la humanidad, del mundo entero. De esta última manera verás al resto de personas como tus iguales, y al tratarlas así ellas también te tratarán igual. Recibirás un afecto que de otra forma sería imposible.

Si tienes miedo de ser honesto contigo mismo y con el resto estarás siempre ansioso, no conseguirás esa calma que da tanta vida. No hagas cosas porque ya lo hayas pagado o porque no quieres quedar mal. Déjalo ir, no caigas en el sesgo de coste hundido.

Igual que la honestidad es importante, confiar también. La confianza en nuestras personas cercanas hará que no se alejen de nosotros, hará que seamos más queridos.

Nuestra calidad de vida depende de nuestras relaciones, es algo que ya tenemos claro. La gente de nuestro alrededor nos define. Por eso es importante dejar de seguir por redes sociales a personas que no compartan nuestros valores, que no nos aporten. Hay que buscar personas que no nos roben la energía, que nos apoyen y que también nos valoren. Y estar con ellas, estar en el presente con ellas. No pensando en lo que haremos después, ni delante de una pantalla cuando estás con tus hijos.

Perdona al resto cuando comentan un error, lo antes posible.

Un error que haya sido sin querer, claro. Nos cuesta muy poco darnos cuenta de los errores del resto y mucho darnos cuenta de los nuestros, exigiendo poco al resto lo contrarrestaremos. Juzga menos. Cada persona está viendo el mundo de forma distinta, cada persona ha vivido experiencias distintas. Es normal que opinen y actúen de forma distinta. Y date cuenta de que es imposible no decepcionar a alguien entonces. No te decepciones a ti mismo, no traiciones lo que tú piensas por otros. Nunca podrás agradar a todo el mundo, lo peor que puedes hacer es decepcionarte a ti mismo.

No le llesves la contraria a nadie en público, no quieres crearte un enemigo.

Elogia en público, expón tus diferencias en privado. También debemos buscar comunicarnos lo mejor posible y no suponer las cosas, pregunta y explícate. Aunque sientes que te estás repitiendo, la

mayoría de gente tiene en la cabeza mil cosas y están distraídos. Si no asumes sufrirás menos. No te decepcionarás al hacerte falsas ilusiones. Hacerse entender y buscar entender nos dará mayor vida.

Haz hábitos para estar con tus personas más cercanas, fija un día a la semana para pasarlo con ellos. La cita semanal con tu pareja, da igual que llevéis muchos años. Hay que cuidar a los nuestros siempre. Recuerda que no estarán ahí toda la vida.

## MEDITAR PARA SENTIRSE VIVO

Sobre la meditación se han dicho muchas cosas, la mayoría no sirven para nada.

Si meditas no te vuelves religioso, no te haces budista. De hecho, todas las sociedades y religiones han practicado de alguna forma la meditación. Repetir el padre nuestro es meditar.

Si nos vamos a la base de meditar podemos ver que es una técnica que mejora la memoria y la concentración, nos hace estar presentes. El resto son adornos. Los campeones de memoria meditan, ya que es la única forma que han conseguido de mejorar la memoria sin practicar de forma directa sus técnicas.

El parloteo mental es muy perjudicial, pero meditando acabamos reduciéndola el resto de las horas. La meditación llega a cambiarnos físicamente incluso. Nuestro cerebro cambia.

Meditar es muy difícil. Muchas personas lo empiezan y piensan que no es para ellos. A mí me ocurrió también. Superar el umbral para empezar a ver los beneficios de la meditación suele ser cuestión de varios meses. Así que te estarás muchas semanas meditando y creyendo que no sirve para nada. Esto no ocurre con el deporte, la dieta o los estudios. Todo esto te lo explico para que veas a lo que te vas a enfrentar cuando empieces a meditar. Lo bueno es que cuando hayas cruzado ese umbral ya no hay marcha atrás. Meditar te acercará a la felicidad, vivir el momento es ser feliz.

Como hemos visto ya, las redes sociales nos quitan la concentración y el foco. Meditar es una de las mejores armas contra ellas. También se puede empezar a meditar simplemente haciendo algo sencillo y estando enfocado en ello, evitando la rumiación. Es el llamado *mindfulness*. Por ejemplo, dando un paseo por el parque a solas o montando un puzzle sin música ni ninguna distracción.

Con la meditación y el *mindfulness* buscamos evitar darle todo el rato vueltas a un problema o pensamiento, la solución del problema no se consigue así. De igual forma que otros gestos como aparcar unas horas el teléfono, o directamente apagarlo cuando estamos con amigos. Estar con ellos, estar en el momento. Disfrutar el momento. ¿A qué ahora suena mejor eso de meditar?

## LAS NOTICIAS TE ROBAN

Hace unos años se me estropeó el televisor. Solía ver las noticias en la televisión. «Apocalíptico. Nuevas inundaciones...» Tengo que confesar que fue una de las épocas más felices de mi vida. Acabé comprando otro televisor y volviendo a ver las noticias. Hoy me saltan comentarios personales, a modo de recuerdo, en alguna red social y me hago consciente de algún modo de lo atrapado que estaba.

Las noticias roban nuestra vida, nos hacen poner el foco en los sucesos más negativos y alarmantes. Los periódicos viven del miedo. Sus incentivos y nuestro sesgo de supervivencia crean un efecto *lollapalooza* muy potente. También mienten. Mienten para manipular, para sobrevivir o por puro desconocimiento. Sobre todo, por esto último. Todo trabajador quiere llegar a casa al final del día, tienen que contar algo. Incluso los periódicos deportivos se atreven a mentir sobre hechos más claros que dos más dos.

El tiempo que le dedicas a ver las noticias los estás perdiendo en hacer algo realmente útil, recordemos el modelo mental del coste de oportunidad. La mayoría de noticias son irrelevantes, entran por un oído y salen por el otro. Recordemos lo que comentaba cuando explicaba la ley de Pareto. Además, nuestro sesgo de disponibilidad nos hará darle mayor importancia de la real a sucesos que ocurren de forma aislada y cercanos en el tiempo. Nos hacen tomar decisiones erróneas y no ver otros riesgos más importantes.

Mientras más noticias seguimos, menos entenderemos el mundo. En cambio, cuantos más libros leemos más lo entenderemos y menos amargados estaremos. Realmente no necesitamos saber todas las catástrofes del mundo, siempre ha habido y siempre habrá. Tenemos que ser eficientes y valorar nuestro tiempo. A mayor tiempo dedicado a ver las noticias, más estrés tendremos; las noticias nos hacen más débiles. Así que nos roban la salud y el tiempo.

Las noticias nos roban nuestra vida.

## AYUNOS HAY MUCHOS

Si hablamos de ayunos lo primero que a la mayoría nos viene a la mente es el ayuno intermitente, seguro que tienes un amigo que te ha hablado de él. Yo mismo empecé con esta rutina hace relativamente poco tiempo. Fue el primer ayuno que me sirvió para darme cuenta de que la escasez es parte de la felicidad. Limitarse de forma voluntaria a no poder comer durante unas horas me hace apreciar más mi cuerpo y la comida. Tener algo siempre a tu disposición hace valorarlo mucho menos, es no conocer la adaptación hedónica.

Sin embargo, el ayuno de comida no es el único que te recomiendo si quieres ser un poco más feliz. Incluso te diría que el ayuno de comida no es para todo el mundo y hay que informarse muy bien. Nuestro cuerpo es sagrado.

Hay otros ayunos muy efectivos, como el ayuno de dopamina. El teléfono nos adormece, nos droga y nos *zombifica*. Quien no se haya dado cuenta aún que es el gran problema de este siglo, no tardará. Ya no hay aburrimiento ni horas muertas. Teniendo Netflix, Instagram y Tinder nadie puede estar dos minutos sin hacer nada. Nuestra dopamina está por las nubes. Paradójicamente, cero quietud, aunque vivas sólo.

Nos hemos olvidado de que aburrirse es vital, que pensar es doloroso pero necesario para estar realmente vivos.

Si estamos cansados o tenemos un problema nos enchufamos y se nos pasa, huimos y nos morimos en vida. El dolor es importante para estar vivos, para valorar lo bueno de la vida y saber realmente apreciarlo. Por eso estoy a favor de los ayunos, después de un ayuno de agua caliente te darás cuenta de la suerte que tienes.

Además, con los dos ayunos te habrás vuelto más fuerte y tu mente estará donde tiene que estar. Los ayunos de dopamina ayudan a escucharse a uno mismo. A no posponer más tu yo interior. A saber aburrirse y también saber parar. A frenar la escalada de ansiedad. La adicción al trabajo, a la conectividad y al dinero. Incluso lo acabas buscando. También te hace darte cuenta de tu grado de adicción a la tecnología digital, a esos hábitos automáticos que te hacen pillar el teléfono de forma inconsciente. Te animo a que los pruebes, a que te atrevas a sentirte vivo.

De igual forma, hay que estar vigilante con la escasez en grado extremo. Si te falta dinero o tiempo tu mente no podrá pensar en otra cosa. Estarás en visión túnel. En sobrecarga cognitiva. De hecho, una señal clara es cuando se dice: «no tengo tiempo para pensar». Si nos centramos en estar siempre ahorrando y comprando lo más barato nos puede ocurrir también. Nuestra energía mental se irá en eso y solo nos importará el dinero. Dejarse llevar y no planificar nuestro tiempo y finanzas nos pueden acabar volviendo más tontos.

Hay que ayunar de nuestras obsesiones, para quitarles importancia y poder sobre nosotros.

## ENTRENA TU ESCUCHA EMOCIONAL

Tenemos que conectar con nosotros mismos. Déjame que me explique, que estoy sonando a libro de autoayuda barato. A lo que me refiero es que tenemos que escuchar a nuestras emociones, saber cuándo se presentan. No dejar llevarnos por ellas, pero tampoco hacernos los sordos. Buscar las razones de tenerlas. Apoyarnos en ellas cuando nos ayuden y desoír las cuando no nos beneficien.

No quedarse atascado en emociones o recuerdos.

Por ejemplo, cuando nos quedamos enganchados al móvil después de un día de estrés. O cuando nos tratan mal y nuestra reacción es chillar y responder peor. Haciendo algo que no nos beneficia para nada, que nos puede hacer perder una relación.

Aceptar nuestras emociones, intentar entender lo que nos quieren decir. Ser benévolo con nosotros mismos, no culparnos por tener una emoción negativa. Intentar entender por qué la tenemos de forma detallada.

Además, solemos generalizar con las emociones. Tenemos que diferenciar cuando estamos enfadados o decepcionados. De igual forma, no podemos tomar nuestras emociones como órdenes a las que hacerles caso. Alejarse de ellas para que no nos absorban, pensar: «siento que estoy triste». En vez de «estoy triste». Cuando nos atrapan nos volvemos más egoístas, no nos dejan ver más allá.

Volviendo a la práctica de la escritura, del diario, podemos utilizarla también. Escribir sobre nuestros problemas emocionales nos dará mayor conocimiento de ellos, los podremos aceptar y trabajar mucho mejor. Nuestra cabeza ya tendrá la orden de buscarles una solución. Una mañana nos levantaremos con una idea para

mejorar. A veces, la quietud es la clave.

## NO SABEMOS LO QUE PASARÁ MAÑANA

No lo sabemos, de forma literal, no sabemos lo que pasará ni mañana.

No podemos saberlo.

Estamos en un mundo cada vez más conectado y eso nos ha traído un progreso sin igual en pocos años. Este mismo progreso hace que vayan a haber cambios que casi nadie pueda prever. Son los llamados cisnes negros. Y serán tanto buenos como malos. Tenemos que darnos cuenta de ello y aceptar la incertidumbre. Apostar por ella y no dejarnos engañar por elaborados planes que nunca se podrán cumplir.

Nuestro deseo de querer controlar todo es muy fuerte, cuando controlamos algo obtenemos mucho placer. El cerebro lo busca constantemente, lucha contra la disonancia cognitiva intentando conectar todos los puntos. La mayoría de las cosas no están relacionadas, somos nosotros los que lo hacemos para intentar controlar todo. El problema es que la mayoría de las veces no lo estamos controlando realmente. Es una falsa percepción del futuro. El mandamiento de control resulta que no lo es tanto.

No sabemos predecir. Se nos da muy mal.

Vamos al supermercado y depende si tenemos el estómago lleno o vacío salimos con el doble o la mitad de las provisiones para la cena. Así que una de las claves de la felicidad es no pensar tanto en el futuro. Lo que tenemos que buscar es comprender más, ser más sabio nos hará estar más calmados emocionalmente y saber aceptar lo que venga. Vemos el futuro según nuestro pasado, prevemos según lo que ya ocurrió y muchas veces no es una buena referencia.

Somos fatales recordando.

Cada vez que recordamos lo hacemos de forma distinta, la historia la vamos cambiando poco a poco sin darnos cuenta. Es parte de nuestra naturaleza. Recordamos con puntos conectados, aunque la mayoría de las veces no tengan conexión real. Muchas veces le acabamos dando más importancia a los recuerdos que a la propia experiencia del momento. Antes elegiríamos un viaje nefasto con recuerdos de gran aventura que un viaje increíble, pero que luego no nos dé para grandes historias.

Por tanto, hacer todo lo que esté en nuestras manos, pero luego aceptar que muchas cosas no lo están es importante. La vida no es justa y no tiene reglas, son reglas que nosotros ponemos para buscar el ansiado control. Por mucho que trabajes puede que nunca veas los frutos. Lo único que haces es aumentar las probabilidades de conseguirlos, pero nunca estarán garantizados.

## LO SIENTO... LA PARADOJA DE LA FELICIDAD

La doctora Iris B. Mauss, profesora de la Universidad de Denver, llevó a cabo varias investigaciones sobre la felicidad y llegó a interesantes conclusiones.

Las personas que le daban un enorme valor a la felicidad se sentían más solas e insatisfechas. Incluso aunque tuvieran excelentes condiciones externas en su vida. En cambio, quienes eran más neutrales, o no le daban tanta importancia a la búsqueda de la felicidad, se sentían más satisfechos y acompañados. Esto sucedía incluso si sus circunstancias vitales eran más difíciles.

Probablemente, quienes buscan afanosamente la felicidad (quizás de forma equivocada) se focalizan excesivamente en sí mismos. Su búsqueda de logros y de éxito resquebraja el vínculo con los demás. Esto fortalece la sensación de soledad. Estas conclusiones muestran la esencia de la conocida como la «paradoja de la felicidad».

La idealización del concepto de felicidad solo entraña frustración. Van más livianos, y logran sentirse más satisfechos, aquellos que aceptan que lo que llamamos felicidad es solo una parte de la vida. Que no se puede desear un estado permanente de dicha porque esta aspiración es precisamente la primera condición para que no exista. Esto nos ayuda a aceptar más fácilmente la realidad tal y como es, y por lo tanto a sentirnos satisfechos con más frecuencia.

Lo que llamamos, probablemente y de forma imprecisa, felicidad. Ese sentimiento de dicha y plenitud, es algo que solo se presenta ocasionalmente. En todo caso, es más fácil que nos visite cuando hemos tomado la decisión de ser la mejor versión de nosotros mismos.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La adaptación hedónica nos hace acostumbrarnos a lo que hemos conseguido rápidamente, igual que a sobrellevar y restar importancia a nuestras desgracias. Lucha contra ella con el estoicismo y viviendo experiencias.
- El ego es el enemigo. Si nos tomamos demasiado en serio a nosotros mismos acabaremos mal. Ábrete a aceptar tus errores y a escuchar al resto.
- Tener momentos puntuales de felicidad y entrar en flujo es necesario. Pero también estar satisfechos con la vida que llevamos, una vida acorde a nuestros valores y retos que deseamos.
- Deja de compararte con el resto, entra menos en redes sociales y piensa globalmente.
- Duerme de 7 a 9 horas todos los días, el sueño nunca se recupera. Hazlo una prioridad en tu vida y toda ella mejorará, de pronto serás más feliz.
- Ten en cuenta tu muerte para valorar tu vida y planificarla, te dará una calma mental muy necesaria.
- Practica el agradecimiento con el resto de las personas. Un diario también puede ayudarte.
- Cuidada a los de tu alrededor y dales más tiempo. Tu círculo social te hará más feliz que la casa más grande del planeta.
- Esfuérzate en adquirir el hábito de meditar, en unos meses verás el gran cambio que ha hecho en ti. No lo hagas por sus resultados. Hazlo por estar presente.
- Deja de seguir las noticias, si hay algo importante te enterarás igualmente.
- Haz ayunos controlados para apreciar lo que tienes.
- Aprende a entender lo que tus emociones quieren decirte, no las silencies, pero tampoco te hagas esclavo de ellas.
- Acepta la incertidumbre y míralo como una parte de la vida.
- La felicidad, entendida como un momento de dicha constante, no es un estado posible ni permanente.
- Aquellos que se obsesionan con su búsqueda paradójicamente son los que más se alejan de ella.





# SUEÑOS DE LIBERTAD

Seguramente hayas visto la película que da título a este breve capítulo, pero no lo sabes. Es mi película favorita. Está protagonizada por Tim Robbins y Morgan Freeman. Aquí en España se tradujo como «Cadena perpetua» (¡ajá!, ahora sí).

La primera vez que la vi era un chavalín, recuerdo estar en casa de mis abuelos paternos. Quedó grabada en mi memoria la escena en la que los jueces penitenciarios le preguntan a Morgan Freeman por tercera ocasión si estaba rehabilitado. La escena fue así:

«¿Rehabilitado? Pues déjeme pensar... Para serle sincero, no tengo ni idea de lo que significa eso. Para mí sólo es una palabra inventada. Inventada por políticos para que jóvenes como usted tengan trabajo y puedan llevar corbata. ¿Qué quiere saber en realidad? ¿Si lamento lo que hice? No hay día que pase sin que me arrepienta. No porque esté preso ni porque usted crea que tenga que hacerlo. Pienso en cómo era yo entonces, un chico joven y estúpido que cometió un terrible crimen y quisiera hablar con él, me gustaría que entrase en razón, decirle cómo son las cosas, pero no puedo. El chico se fue hace años y este viejo es el único que queda. He de vivir con eso. ¿Rehabilitado? Es sólo una palabra de mierda. Así que rellene sus formularios, hijo, y no me haga perder más el tiempo, porque si le digo la verdad me trae sin cuidado».

Las primeras dos ocasiones había intentado dar una buena impresión, decir lo que se suponía que querían escuchar y ocultar sus verdaderas sensaciones, y fracasó. Pero la última vez dejó de fingir y reconoció lo que era, un hombre culpable y arrepentido. Finalmente fue honesto, dijo la verdad, se mostró frágil, roto y vulnerable. Por primera vez se había desapegado del resultado. No tenía nada que perder, se sentía «institucionalizado».

El ejemplo me hace pensar que nosotros muchas veces pretendemos ser libres sin sinceridad, ni verdad. En cambio, si aceptamos lo que somos con humildad, entramos en el camino que nos lleva a encontrar la libertad.

Por cierto, espera espera, *una cosita más*<sup>1</sup>. Cadena perpetua pasó por los años noventa sin hacer demasiado ruido. De hecho, su estreno fue un pequeño fracaso. El público no pareció estar muy interesado en la película del debutante director Darabont. Además, algún crítico influyente escribió lo siguiente:

«[...]su mensaje de esperanza y amistad viene premezclado con una considerable porción de violencia poco atractiva, con la intención de convencer al público de que lo que están viendo no es, después de todo, un gran globo de algodón de azúcar.»

Sin embargo, pasaron los años y la película adquirió la categoría de incomprendida de la taquilla y joya oculta del cine norteamericano. Hoy es la película mejor valorada en IMDB, ¡y lo es desde hace más de 15 años! Tiene un 9,2, tras las puntuaciones de más de dos millones de personas.

Quizá su promoción no fue brillante, quizá no se generó mucho ruido antes de su publicación, quizá los actores no eran especialmente guapos... Pero... ¡Vaya películón! Su argumento parte de un relato del mismísimo Stephen King.

De alguna forma me recuerda al libro de Viktor Frankl «El Hombre en busca de sentido». En ambos relatos, un concepto brilla por encima de cualquier otro: la esperanza. Posiblemente con una mayor carga narrativa en 'Cadena perpetua'. Fíjate, sino, en este diálogo entre sus dos protagonistas:

«ANDY: Hay cosas en el mundo que no están hechas de piedra, hay algo dentro de ellas que no te pueden quitar, que es tuyo.

RED: ¿De qué estás hablando?

ANDY: De esperanza.

RED: ¿Esperanza? Amigo, deja que te explique: la esperanza es muy peligrosa. Puede volver a un hombre loco».

---

<sup>1</sup> Frase mítica de Steve Jobs cuando al final de sus keynotes hacía la presentación del producto estrella.

Andy no está de acuerdo. No quiere perder la esperanza. Persistencia, esfuerzo, ilusión y generosidad son los atributos de los que se nutre Andy, el héroe inesperado de esta historia. De hecho, le escribe a su amigo Red en la última carta: «Recuerda Red que la esperanza es algo bueno, quizás lo mejor de todo. Y las cosas buenas no mueren».

Querido lector, independientemente de los obstáculos que aparezcan en tu camino, hay un Zihuatanejo para todos en algún lugar. Sólo hay que luchar por encontrarlo. Yo lo estoy haciendo. Espero que nos veamos allí algún día.





# EPÍLOGO

*Pensad en ello: nunca habéis tenido ninguna experiencia de la que no fuerais el centro absoluto.*

*David Foster Wallace*

Querido lector, siento decirte que estamos acabando el libro. Si lo has leído meticulosamente es posible que algunos nuevos conocimientos hayan pasado de estas páginas a tu cerebro. También he tratado, si me permites esa licencia, de enseñarte un poco cómo pensar. Y sí, lo sé. Parece obvio y algo pretencioso por mi parte. Sin embargo, vengo a plantear que este *topicazo* no resulta ser para nada un insulto a tu inteligencia. Lo que verdaderamente importa para el aprendizaje no gira en torno a la capacidad para pensar, sino en decidir sobre qué decidimos pensar.

Es un asunto fundamentalmente de decisión.

El hecho es que las realidades más obvias e importantes son, con frecuencia, las más difíciles de ver y sobre las que es más difícil hablar. ¿Recuerdas la frase del Principito y el cuento de los peces?

Pienso que una parte del cliché de «enseñar cómo pensar» debería significar tal vez ser un poco menos arrogantes. Tener conciencia crítica sobre uno mismo y su certidumbre, porque un buen porcentaje de las cosas que tomamos por dadas resultan eventualmente diluidas e incorrectas.

Aquí va un ejemplo del carácter erróneo que hay en las cosas sobre las cuales tiendo a estar automáticamente seguro. Todo en mi inmediata experiencia, especialmente en la adolescencia, sostiene mi profunda creencia de que yo soy el centro absoluto del universo. La más real, vívida e importante persona de la existencia.

Vivimos pensando en qué pensarán los demás de nosotros. Lo gracioso es que los otros andan pensando lo mismo sobre ellos.

Raramente pensamos en este tipo de egocentrismo natural por el hecho de que pueda parecer socialmente reprochable, pero en el fondo es básicamente el mismo en todos nosotros. Es nuestra *configuración predeterminada*, inherente a nosotros desde nacimiento.

Y «aprender a pensar» no trata de virtud, sino sobre decidir cambiar, o liberarse de alguna manera, de esa configuración predeterminada, la cual es: ser profunda y literalmente egocéntrica, y ver e interpretar todo a través del lente de uno mismo.

«Aprender a pensar» realmente significa aprender a ejercer cierto control sobre cómo y qué es lo que pensamos. Significa ser lo suficientemente conscientes para escoger a qué le prestamos atención y decidir cómo vamos a construir significados a través de la experiencia. Porque si no podemos, o no queremos, ejercer este tipo de decisiones en nuestra vida adulta, estaremos totalmente perdidos a merced de las olas en nuestro barco de papel.

Y esto es realmente sobre lo que nuestra educación propia podría tratar: cómo evitar ir por nuestra confortable, próspera y respetable vida adulta, siendo un muerto, un inconsciente y un esclavo de nuestra cabeza y de nuestra configuración predeterminada. Esa que nos hace estar única, completa y totalmente solos día tras día. Esto puede sonar a una exageración o un sinsentido abstracto.

Resulta que hay una buena parte de la vida adulta que involucra aburrimiento, rutina y una gran frustración. Jornadas de sol a sol con mucha tensión, tráfico al entrar y salir del trabajo, correr al supermercado a comprar la cena después de trabajar, más atascos, preparar comidas, poner lavadoras, ducharse... *¡Qué se vaya todo al carajo!*

Pensar de esta manera es la configuración predeterminada. Es la forma automática e inconsciente con la que experimentamos lo aburrido y frustrante de la vida adulta. Operamos con la automática e inconsciente creencia de que somos el centro del mundo y que nuestras necesidades y sentimientos inmediatos son lo que deben de determinar las prioridades del mundo. *¿Por qué no se apartará ese abuelo de mi camino? Me desespera, va lentísimo...*

El asunto es que hay, obviamente, diferentes maneras de pensar ante cualquier tipo de situación. Tu interpretación de la misma dependerá de tus paradigmas y de la decisión que voluntariamente tomes.

Si estamos automáticamente seguros de saber qué es la realidad y quiénes y qué es importante, entonces probablemente no vamos a considerar ningún escenario que no sea fastidioso o sin sentido. Pero si realmente hemos aprendido cómo pensar, cómo poner atención, entonces sabremos que tenemos más opciones.

Estará en nuestras manos hacer de una situación lenta, infernal y estresante no sólo una experiencia significativa, sino algo de lo que se puede aprender y observar. Recuerda, tenemos la capacidad de decidir cómo queremos ver las cosas. Esto, me parece, es la libertad de la educación verdadera, de aprender cómo estar equilibrados: podemos decidir conscientemente qué tiene importancia y qué no. De nuevo, nuestros amigos estoicos ya lo sabían.

El secreto está en mantener esta verdad en frente de nosotros diariamente. Si adoras el poder te sentirás débil y con miedo, y necesitarás más poder sobre otros para anestesiar el miedo. Si adoras tu intelecto, o ser considerado inteligente, terminarás sintiéndote estúpido, un fraude siempre a punto de ser descubierto. Y así sucesivamente.

Estas adoraciones no son malignas, son sencillamente inconscientes. Son configuraciones predeterminadas. Son el tipo de adoración que gradualmente nos atrapa, día a día, haciéndonos más selectivos en lo que vemos. En cómo medimos el valor de las cosas, sin ni siquiera estar plenamente conscientes de que lo estamos haciendo. Y el llamado «mundo real» no te desanimará a operar con tu configuración predeterminada, porque el llamado «mundo real» de dinero, fama y poder se lleva bastante bien con el combustible del miedo, desprecio, deseo, frustración y la adoración de sí mismo.

Nuestra cultura moderna premia la riqueza, el confort y la libertad personal. La libertad para ser amos de nuestro pequeño reino, solos en el centro de toda creación. Este tipo de libertad suena realmente atractiva en apariencia. Pero, por supuesto, hay diferentes tipos de libertad. Del tipo máspreciado de libertad no van a escuchar hablar mucho allá afuera, en el mundo competitivo del ganar, conseguir, mostrar y aplastar.

El tipo de libertad más importante involucra atención, consciencia, disciplina, esfuerzo y ser capaces de preocuparse activamente por las demás personas. Una y otra vez. Realizando miles de pequeños actos.

Día tras día. Esa podría ser la verdadera libertad. Eso es ser enseñado a cómo pensar. La alternativa es la inconsciencia, la configuración predeterminada, la «carrera de ratas» y la constante e insistente sensación de haber tenido y perdido algo infinito. La broma infinita.

La cuestión aquí es sobre el verdadero valor de la educación, que no tiene que ver con calificaciones o títulos, sino con la simple conciencia. Conciencia de lo que es real y esencial, tan escondido a simple vista alrededor de nosotros, que tenemos que recordarnos a nosotros mismos una y otra vez.

Es inimaginablemente difícil hacer esto, vivir de manera consciente, adulta, día tras día. Lo que significa que una vez más el cliché es cierto: la educación realmente es el trabajo de una vida, y comienza justo al acabar este libro. Ahora lo sabemos, hemos *Nacido para Aprender*, y a mi se me ponen los pelos de punta.

Pequeño homenaje a DFW.







# AGRADECIMIENTOS

Ya sabes lo que pasa. Coges un libro, lo abres por la dedicatoria y descubres que, una vez más, el autor ha dedicado su libro a otro que no eres tú. Esta vez no. Aunque seguramente todavía no nos conocemos, pero a pesar de ello, espero, pensaremos siempre con cariño el uno en el otro. Este es para ti, querido lector.

Dedicado también a mi padre, Luis, con amor. Con su ejemplo comprendí principios y modelos que se han reflejado en el manuscrito. Una auténtica pena que nos dejara tan pronto.

Como todos los actos del universo, la dedicatoria de un libro es un acto mágico. También cabría definirla como el modo más grato y sensible de pronunciar un nombre. Yo pronuncio ahora su nombre, Leonor, mi madre, que siempre ha creído en mí. Siempre.

Ana Belén solía decir que con mi forma caótica de expresarme por escrito no podría nunca escribir un libro. Aquí está. Espero haber superado el reto con aprobado, hermanita. Gracias por tu *feedback* constante. A mi hermano, Luis María, con él he jugado tantas veces... A mi cuñado Teo, siempre tiene la broma oportuna en el momento justo. A Elisa, por haberme acompañado tanto tiempo y contribuido a ser quien soy.

A María Martínez de Carvajal, por ser tan buena persona y una mejor escritora. Varios de los capítulos tienen su aroma. Ella sabe que este libro es nuestro bebé.

A Adrián Sussudio, por haber sido un buen amigo, una fuente de conocimientos y un magnífico editor improvisado. ¡Sé feliz!

Para Abraham Jiménez, que me hizo introducir las historias breves y que sin su compañía desde los comienzos nada hubiera sido igual. No se puede ser mejor persona, y le estoy eternamente agradecido.

Para Eduard Bosch, que abandonó sus quehaceres para leer este libro. Sin sus certeros comentarios este libro no sería el mismo.

Para todos los amigos y compañeros con los que he compartido experiencias a lo largo de mi vida. Cada uno de ellos ha aportado su

granito de arena a mi felicidad todo este tiempo. En especial tengo que mencionar a Juancar, compañero de fatigas, de fiestas y hasta de piso. Te mereces esta mención, y sé que te va a hacer especial ilusión cuando la leas.

A la cafeína y a la *ashwagandha*, mis compañeras en muchas largas noches de escritura.

Por último, para ti, mágico fantasma, estas que fueron tus últimas lecturas.

Madrid, febrero de 2022











