

# GROWTH MINDSET

LA ACTITUD MENTAL  
QUE TE HARÁ CRECER



EBER DOSIL

## PRÓLOGO

**L**lamadme Eber\*.  
 Sí, me llamo así, Eber. Es mi nombre real. Como curiosidad te diré que es de origen bíblico ya que mis padres tuvieron la graciosa idea de buscar en la Biblia un nombre «diferente» y encontraron, entre otras opciones todavía más extravagantes, a un posible descendiente de Noé que parece que debió participar en la construcción de la Torre de Babel, así que tampoco parece que hiciera nada especial. Las otras opciones de nombres eran terribles así que al final no voy a quejarme mucho. Quede claro de una vez por todas que Eber no es una cosa que «mola mucho» ni un «mote chulo», porque si te parece divertido o bonito, si te parece *cool* y original, prueba a reservar en un restaurante a ese nombre o simplemente preséntate por teléfono y veamos qué te responden o anotan, Eduardo, Elber, Elmer, Feber, Ever, Guever, Carber, Lever, Server, Ander, Eder, Ener, y podría seguir hasta acabar el libro. Pero quiero que sepas que el nombre es accidente y no esencia, así que dejémoslo correr reconociendo que apenas lo he sufrido en mis años jóvenes (y no tan jóvenes), con sus interpretaciones y traducciones varias.

Soy un ex empleado de Banco Santander, profesor en varias escuelas de negocios, ex alumno del Instituto de Empresa y del IESE, esponja de conocimiento, profesional curioso, divulgador y contador de historias divertidas. Tengo una Vespa, soy ambidiestro, me encanta mi vida con mi mujer y mis sobrinos, me gustan el baloncesto, el café y la huerta y soy más de playa que de montaña. Ya me conoces casi mejor que mucha gente.

A los veinte años tuve una experiencia demasiado cercana a la muerte para esa edad. Recuerdo que era a principios de octubre, aunque por algún motivo no soy capaz de recordar el día concreto. Solo sé que escuché el silbido de la guadaña muy cerca. Fue cara o cruz. Nos presentaron de pasada pero se fue sin decir adiós. No fue una experiencia en el sentido de estar medio muerto, perder la consciencia, caminar hacia la luz

\*Homenaje a *Moby Dick*, uno de los libros que todo el mundo dice haberse leído. Si no te suena el homenaje formas parte del club «*Sí claro, me lo he leído*».



### NO LO SÉ

No tengas miedo de decir «no lo sé», porque cada vez que decimos «no lo sé» estamos creando un hábito fundamental de Growth Mindset. «No lo sé» es la primera respuesta que nos llevará a la siguiente etapa, siempre claro está que busquemos la siguiente respuesta y nos preocupemos por aprender durante el proceso. Siempre que tengamos en mente que tenemos que seguir aprendiendo.

\*Mi amigo se llamaba Roberto. Éramos compañeros de colegio con un par de clases de distancia. Teníamos muchos amigos comunes y compartíamos partidos de fútbol y noches en la barra del Yaba-daba en San Sebastián. En la Zona, en la calle San Bartolomé. El Cine, el Twicken, el Moro... Todos esos recuerdos se quedaron ahogados entre katxis de cerveza. (La última vez que fui por allí, hace un año, toda aquella zona parecía el escenario de una película de zombies). Y decidió morirse de repente y sin preaviso, sin escenas como las de las películas donde el protagonista antes de morir dice unas palabras chulas y te agarra la mano. Roberto se desplomó a mi derecha mientras caminábamos; yo iba medio paso por delante. De repente escuché un ruido sordo al ver de refilón como caía un peso muerto. La caída fue extraña, a cámara lenta en mi cabeza y mis recuerdos. Murió de un infarto en la calle sin haber cumplido los veinte años. Mi reacción en ese momento fue la normal en esos casos cuando un amigo tuyo se cae al suelo y parece que está fingiendo. «Deja de hacer el tonto», «no tienes gracia»; recuerdo bien que le dije estas dos cosas. Pero la cosa iba en serio. Me agaché a su lado y esperé a que viniera la ambulancia. Llegó rapidísimo y en el Hospital de San Sebastián (allí se la conoce como «la resi») hicieron todo lo posible pero no hubo ninguna opción.

De verdad que iba en serio. Tan en serio que una hora después de desplom-

o hablar con tus abuelos muertos mientras estás en coma ni nada parecido. Tuve la enorme suerte de que un amigo mío se muriera de un infarto fulminante a metro y medio de distancia mientras caminábamos juntos hacia su coche por la calle San Martín de San Sebastián, justo a la altura del pub Molly Malone. Me imagino que habrás vuelto a leer lo anterior. Sí, he puesto suerte. Después de mucho reflexionar sobre lo ocurrido lo tengo claro: sin quererlo él me hizo el regalo más preciado que alguien le puede hacer a otra persona: me regaló su tiempo en la Tierra haciendo que el mío fuera mucho más consciente y valioso desde entonces. Me abrió los ojos a la vida de golpe. Vida y muerte unidas desde el principio. Me enseñó que todos vamos a morir.

Claro que al principio fue un regalo envenenado hasta el tuétano. Me angustié, lloré y sufrí muchísimo debido a la pérdida, las dudas, la incompreensión, la fragilidad, lo absurdo de la vida y la aparición de una sensación desconocida llamada hipocondría, angustia vital o miedo a la muerte, que me acompañó durante demasiado tiempo apareciendo en cualquier momento y en cualquier situación. Era muy limitante; tenía mucho que digerir y no tenía las herramientas adecuadas. Todavía.

No fue hasta hace unos años que fui capaz de darme cuenta de la suerte que tuve y poder estar en paz con mi pasado para agradecerle ese regalo. Estaba equivocado al sentir rabia y enfado por que mi amigo se hubiera muerto. Simplemente no quería reconocer que no sabía lo que estaba pasando, que tenía dudas y que no controlaba la situación. El día de la muerte de Roberto\* empecé a desarrollar mi mentalidad de Growth Mindset sin saberlo. En alguna parte inconsciente de mi cabeza se comenzaron a gestar estas líneas.

Muchas veces pienso que la muerte tiró una moneda al aire y a él le tocó la cruz. Entiendo que yo también jugué sin quererlo y saqué cara porque en el momento de su muerte íbamos directos hacia su coche. Si el infarto le hubiera llegado cuatro minutos más tarde mientras conducía, quizás ahora yo también estaría muerto. Nunca lo sabré. Lo que sí sé es que mi cabeza comenzó a rumiar la vivencia necesaria que hasta ahora no me había sentido preparado para escribir. Me faltaban conocimiento, experiencias, madurez, valor, vida. Sentía que tenía que aprender muchísimas cosas antes de contarte las que

creo que son más importantes. Sentía que llegaría el momento a su debido tiempo, que entonces sabría qué hacer y que hasta entonces tendría que prepararme a conciencia para expresar lo que quería contar, sin saber que ya me estaba preparando para ello desde el mismo momento en que mi amigo cayó al suelo.

Desde hace unos años soy profesor en el Instituto de Empresa, una de las mejores escuelas de negocios del mundo según los *rankings*, y cuento muchas de las cosas que vas a leer aquí en mi asignatura «*Growth mindset y apertura al crecimiento, conocimiento de uno mismo*». Pero hasta hace unos meses estas líneas no tenían sentido porque en mi fuero interno sabía que tendría que esperar a vivir el tiempo necesario para poder contarte que he interiorizado una cosa fundamental en la que se basan toda mi experiencia, mensaje y conocimiento adquirido y transmitido:

### **Tal como yo, tú también te vas a morir.**

En este libro parto de la base, no soy ningún gurú, un sabio teórico que te habla desde su atalaya de conocimiento, y mucho menos quiero colocarle a nadie mis ideas para cambiar su mente y el mundo. No. Soy una persona como tú. Una persona a la que muchas veces le preguntan ¿y tú, qué sabes de *mindset*? o ¿por qué enseñas esas cosas en tus clases? Mi respuesta siempre es la misma: soy una persona normal, como lo son la inmensa mayoría de las que te rodean. Soy un proyecto en constante desarrollo. Y me permito escribir estas reflexiones porque he sufrido mucho, he vivido mucho y he estudiado mucho sobre mentalidad de apertura al cambio, crecimiento personal, autoconocimiento, la vida, la muerte y el desarrollo personal con herramientas que ayuden de verdad, sin circos ni paripés. He reflexionado sobre el fin y el comienzo de las cosas encajándolas en un círculo que no tiene huecos.

Simplemente soy una persona que ha escuchado muchas ideas y desarrollado conceptos que pueden ayudarte a vivir de manera más plena contigo mismo. Alguien que maneja herramientas y técnicas prácticas, útiles y sencillas para que las personas mejoren. Soy un profesor emocionado por expresar a sus alumnos todo lo que creo que es importante, para que ellos mismos cojan lo que quieran y desechen lo que no les guste, no

marse, yo estaba esperando a la salida de Urgencias a que mi padre viniera en coche a buscarme.

Teníamos toda la noche por delante para avisar de lo sucedido a alguien de una familia a la que apenas conocíamos. (Recuerda que hace veinte años no había móviles, así que todo era más complicado que hoy en día, hasta la cosa más simple como contactar con una persona. Tampoco había Google y no era fácil localizar a nadie). Fue una noche dura que colapsó mi cabeza, abrumada con pensamientos y emociones desconocidos. Al final encontramos a un tío suyo que avisó al resto de su familia. Recuerdo que llegamos a casa pasadas las cinco de la mañana. Los pensamientos y el sufrimiento en forma de «me voy a morir de infarto yo también» que vinieron después te los contaré en el libro, pero básicamente sentí un miedo atroz por lo fácil que resultaba eso de morir. Había visto morir a mis abuelos, pero entonces piensas, de manera lógica, que eran mayores y les tocaba; la famosa «ley de vida» que dicen algunos. También había pasado muchas veces por las esquelas mientras leía el periódico a diario, pero eran rostros desconocidos que no me decían nada (aparte de sus edades, que no solían coincidir con las de las fotos que había allí). Pero esta muerte era distinta. Era un amigo de mi edad e íbamos juntos caminando hacia su coche cuando sucedió. Lo viví todo en primera persona. Y lo viví solo.



### Cualquier cambio debe empezar de dentro a fuera.

Debe partir de tu interior con la generación de una chispa que lo incendie todo. Un incendio que puede abrasar para reconstruir lo que haga falta. Un incendio que tú mismo apagues cuando quieras. Pero siempre resurgiendo de las cenizas como el Ave Fénix.

les encaje, o directamente no crean que es como yo lo cuento. La pasión que transmito en mis clases (son una especie de obra de teatro donde me divierto mucho y enseño con un vuelco de mi alma cada vez que conecto el micrófono) quiero que aparezca en estas líneas pese a la dificultad de la distancia que nos separa. Voy a tratar de escribir como lo cuento; no quiero hacer un sesudo ensayo de filosofía esotérica. Espero conseguirlo.

Quiero que me veas como una catapulta, una palanca, un pilar, un fertilizante para tu desarrollo, como el pastelero que te acompaña paso a paso en la receta y prueba el postre contigo, te dice dónde te has equivocado y qué puedes hacer para mejorar y crear tu propia receta. No quiero adoctrinarte, enseñarte o llevarte de la mano. Creo que así lo único que conseguiría es que me escucharas pero no tuvieras la sensación de tener que esforzarte. Lo que quiero es que te obligues a replantearte cosas, que aceptes que puedes cambiar, que todo en tu interior está llamado al cambio transformacional cada segundo que vives.

Lo único que quiero es provocarte, enfadarte, que entres en Internet para desmentir lo que yo te diga o corroborarlo, que preguntes a la gente que sabe más que nosotros, que amplíes las cosas que te parezcan interesantes, y despertar tu curiosidad y tu sentido crítico. Para mí es el único camino para que pienses por ti mismo. Quiero que dudes de todo lo que te voy a contar para que encuentres tu verdad. Quiero que desafíes, retes, cuestiones. Quiero que seas tú. Porque solo desde dentro, solo desde uno mismo pueden llegar el cambio y el crecimiento.

Piensa en las veces que has creado algún hábito en tu vida, aunque fuera un hábito perjudicial. Lo has construido desde dentro, desde una convicción, encontrando un cómo cuando tuviste un porqué. Si eres ex fumador, habrás dejado de fumar cuando tú y solo tú estabas convencido y motivado para ello. Si has dejado esa relación tóxica que llevaba mucho tiempo quitándote la vida, no lo habrás hecho hasta que dentro de ti tuvieras el convencimiento y hubieras encontrado tu razón, por mucho que tu círculo cercano lo viera claro antes que tú. Porque es tu vida y tu vida la manejas tú. Pero, por favor, manéjala de verdad con actos y no solo con palabras. No te quedes en las intenciones porque solo las intenciones no cambian nada.

Este libro quiere que desarrolles, aumentes, multipliques y potencies al máximo tu mentalidad de crecimiento, tu capacidad de desarrollo, con especial hincapié en la visión espacial, el esfuerzo, la disciplina y el pensamiento lateral para que maximices tu potencial.

Quiero que aprendas a adaptarte a los entornos, que fluyas con la experiencia y que tengas herramientas para poder manejarte mejor en el mundo que te rodea. Quiero enseñarte que no solo hay extremos, que la mayoría de las cosas no son binarias. El mundo está lleno de grises pese a que nos enseñen a ver solo los blancos y negros.

En definitiva, quiero enseñarte (aunque tú ya lo sabes) que la vida consiste en aprender, mejorar y seguir avanzando, sabiendo en todo momento que el final puede estar esperándote a la vuelta de la esquina, en la siguiente rotonda, cuando entres al supermercado o te acuestes a dormir con la esperanza de despertarte como siempre.

Es un ejercicio intenso porque nos enfrenta a una realidad que evitamos contemplar: nuestra propia desaparición. Así que recuerda que el tiempo que se te regala cada vez que abres los ojos al despertarte no lo controlas, ya que la vida no sigue los mismos cronogramas que los proyectos de tu empresa. El tiempo es un regalo del que no puedes pedir más unidades o que no puedes comprar en Amazon. El tiempo maneja sus propias fechas y ritmos. Hay que aprender a bailar con el ritmo de la incertidumbre aunque la música que suene no nos guste.

**Growth Mindset, el autoconocimiento y todas las ideas, ejercicios, errores y lecciones que encontrarás aquí quieren sacar la mejor versión posible de ti mismo en este momento, y si dentro de un año vuelves a trabajar sobre lo que estamos explicando aquí, que vuelvas a poder sacar otra nueva mejor versión de nuevo.**



### EJERCICIO SIEMPRE ME DESPERTARÉ...

Cuando estamos profundamente dormidos nos sumergimos en un estado que se asemeja bastante a la muerte.

Te invito a realizar el siguiente ejercicio sencillo: la próxima vez que te metas en la cama a dormir (si te metes en la cama para otra cosa diferente no hagas el ejercicio), piensa unos segundos antes de dormir en la sensación que tendrías si, por algún fallo, cardíaco, un fallo en la circulación de tu cerebro, o cualquier otra causa inesperada, no volvieras a despertar nunca más. Experimenta las sensaciones que te abrazan, siente si te arrepentirías de algo, si estás en paz o cómo te sentirás el resto de la eternidad viviendo en un estado de no existencia.

Anótalo todo por favor. Sensaciones. Emociones. Angustias. Alegrías. Todo y en papel. Es un buen momento para que te compres un cuaderno. (Pronto sabrás por qué es bueno para ti escribir a mano).

Me gustaría que cuando despiertes después de realizar el ejercicio (en el caso en que no te despiertes, todo esto que sigue no aplica para ti, lo siento) vuelvas a la sensación que has tenido en algún momento intermedio de tu sueño, donde no eras consciente de nada de lo que ocurría a tu alrededor.

Ahora quiero que te aferres a esa sensación de vacío existencial y la proyectes hacia adelante en el tiempo, mil, diez mil o cien mil años, y veas que durante ese tiempo futuro no podrás hacer nada más que seguir en ese humo suave de tu sueño infinito.

Cuando se te pase el momento angustioso, por favor, quiero que valores que no estás muerto, que todavía tienes tiempo para poder hacer todas las cosas que quieres hacer.



\*Una creencia es una declaración sobre tu manera de ver el mundo. Por ejemplo: «es mejor tener muchos amigos que pocos por si estos me fallan», «los chinos son gente poco amable», «en España todos los políticos roban», «los zurdos son más listos que los diestros». Y las creencias pueden ser limitantes o potenciadoras, así que cuida con ellas.

Siempre en constante movimiento. Siempre en constante crecimiento de aprendizaje. Ya lo decía Rocky, uno de los mejores profesores de *management* que nos ha dado el cine. Si esto de Rocky te ha sonado raro, quiero que empieces a quitarte creencias\*, prejuicios y conceptos instalados en tu mente y te hagas con la colección completa de películas de Rocky. De verdad. Al final del libro tendrás un listado de películas para afianzar conocimientos y seguir trabajando. Buenos deberes ver películas, ¿no? El cine es una de las mejores escuelas para la vida y los negocios; está lleno de frases magníficas llenas de emoción que se pegarán a tu corazón, cerebro y estómago para siempre. Como esta maravilla:

### «Keep moving forward»<sup>1</sup>

Para que puedas aprovechar al máximo este libro solamente te voy a pedir lo mismo que les pido a mis alumnos antes de comenzar las clases. Son tres cosas a cambio de mucho aprendizaje y un cambio de mentalidad que te hará mejor. Las tres cosas son gratis, fáciles, y todas ellas dependen de ti mismo. No te van a ocupar apenas tiempo y son un regalo para ti:

1. Tienes que querer cambiar, crecer, mejorar, seguir aprendiendo. Si no, nada de esto tiene sentido. El cambio implica un paso más en el aprendizaje y la mejora constantes. Y el cambio es bueno siempre que tenga un propósito.
2. Tienes que comprometerte con el cambio para poder crear un hábito. Casi todo el trabajo lo vas a tener que hacer tú. Va a requerir esfuerzo por tu parte y quizás no estés del todo acostumbrado a tener que esforzarte.
3. Tienes que emprender pequeñas acciones para conseguir ese cambio. El movimiento se demuestra



**¡Qué grande es Rocky!**

<sup>1</sup> Sigue moviéndote hacia delante. Aparece en la película *Rocky Balboa* (*Rocky VI*). La filosofía de Rocky merecería un capítulo aparte porque contiene la mayoría de las enseñanzas necesarias para alcanzar tu mejor versión. *Rocky, primera parte* es la mejor película de toda la saga pero en todas ellas encontrarás acción, emoción, enseñanzas para la vida y un modelo a seguir de no rendirse, no bajar los brazos, volver a levantarse cueste lo que cueste.

andando, aunque sean únicamente dos pequeños pasos. Pequeñas metas, grandes recompensas. Aquí no vamos a escalar el Everest sin oxígeno. Vamos a ver cómo prepararnos para aprender a escalar, ponernos en forma, llegar a Nepal, luego al campo base, al campo 1, y así hasta hacer cola a escasos metros de los sherpas, millonarios e impacientes que quieren hacerme la foto en la cima sin haber andado el camino.

Vamos a empezar con dos buenas frases<sup>2</sup> sobre la vida, el libre albedrío, los cambios repentinos y nuestra sensación de control sobre las cosas y esos autores a los que se les atribuyen.

Con estas dos frases quiero ilustrar el primero de los conceptos que pueden aplicarse a una mentalidad Growth Mindset: el control sobre las cosas que nos pasan. Existen personas que creen que sus resultados están dentro de su control, y que estos vienen determinados por su trabajo y sus decisiones, mientras que otras piensan que sus resultados están fuera de su control, y que estos vienen determinados por el «destino», «la suerte», y son totalmente independientes de su trabajo o decisiones. Yo creo que es un equilibrio entre ambas, como siempre.

Quiero que analices si crees que todo en la vida depende de lo que tú hagas, en clara alusión al concepto «acción-reacción», o crees que estamos gobernados por fuerzas invisibles contra las que no podemos luchar y todo lo que nos pasa es fruto de la mala suerte, el destino o una mano negra que quiere que fracasemos. Aquí quiero llamar al estrado al clásico y conocido «todos contra \_\_\_\_\_». (En la línea continua puedes poner tu nombre y repetirlo en alto.

2 Como ya te he dicho, este libro se apoya mucho en la repetición, el esfuerzo individual, el ejemplo de otros y el espejo como medio para mejorar. Quiero dedicar justo al final un capítulo entero a la moda de poner frases impactantes, atribuírselas a una personalidad relevante y que te cambien la vida solo por leerlas. Quiero que sepas que esa moda de las frases chulas viene de hace muchísimos años. Tampoco es materialmente posible que se hayan dicho tantas frases en tantos momentos y que siempre haya alguien para escucharlas y difundirlas. Por ejemplo, se sabe que Sócrates no escribió una sola línea en toda su vida y no hacemos más que decir que esta o aquella reflexión viene directamente de su boca. Claro que fue una figura importante en el mundo, pero seguro que no dijo todo lo que se le atribuye. Es cierto que utilizar frases unidas a personalidades relevantes es una forma útil de conseguir fijar el concepto y provocar su posible aplicación. Pero me gustaría que fuéramos cautos a la hora de las atribuciones porque podemos pensar que solo determinadas personas son capaces de producir ese tipo de frases magistrales.



**«Si quieres hacer reír a Dios, cuéntale tus planes».**

**WOODY ALLEN**

**«La vida es lo que te pasa mientras haces planes».**

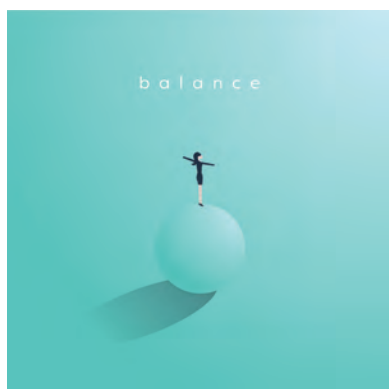
**JOHN LENNON<sup>1</sup>**

1 Como puedes imaginar, si te dijera que estas dos siguientes frases las ha pronunciado tu vecino del quinto o la persona con la que no puedes cruzar ni dos palabras en el despacho, quizás te impactarían algo, posiblemente de manera negativa, pero el resto de la humanidad que no conoce a tu vecino se quedaría igual que antes, así que Lennon y Woody molan mucho más.



## EQUILIBRIO

El equilibrio es un término al que no le damos suficiente importancia y creo que es clave en la vida y en la mentalidad de crecimiento.



Hay mucha gente que tiene esta frase como mantra en su día a día y es una verdadera pena).

Para comenzar con nuestro aprendizaje Growth Mindset (GM), vamos a arrancar con el primer concepto chulo, a ver qué es eso del «locus de control».

El psicólogo Julian B. Rotter acuñó el término «locus de control» allá por los años cincuenta. En su estudio analizó el nivel de control que las personas creen tener sobre los acontecimientos de su vida. Según sus conclusiones, las personas pueden tener un «locus de control interno», conforme al cual creen que están en control total sobre su vida. Sus resultados son fruto de sus esfuerzos, elecciones y decisiones. El otro grupo de personas que apareció en sus resultados tenía un «locus de control externo», pues creían que la vida está dominada por fuerzas misteriosas y extrañas sobre las que nadie puede influir, y por tanto hay que resignarse a lo que a uno le pasa porque «está escrito» o «es el destino».

Como podrás imaginar, potenciar el locus de control interno tiene muchas ventajas. Si pensamos que todo cuanto hacemos empieza por estar en nuestra mano, no nos arrepentimos, no buscamos culpables fuera y no pensamos en lo «que hubiera pasado si...». Somos conscientes de nuestras fortalezas y debilidades y actuamos para que pasen cosas, esforzándonos y «agarrando el toro por los cuernos».

En el libro *The Locus of Control: Five Reminders That You are the Boss*, David J. Jensen identifica cinco áreas para conseguir poner en el centro de tu vida el locus de control interno y olvidarte del externo. No creo que haya que olvidarse del locus externo porque siempre hay factores que escapan a nuestro control, pero no debemos basarnos en ellos para justificar lo que nos sucede. Tenemos que encontrar un equilibrio donde el locus interno tenga más peso que el externo.

Para poder sacarle rendimiento a este concepto necesito que te posiciones en alguno de los dos escenarios: locus interno o locus externo. Tú decides el rumbo de tu vida o lo hace la mano negra que mueve los hilos sin que tú puedas hacer nada para cambiarlo... ¿Ya lo tienes? Bien hecho. No me digas cuál has elegido.

Enhorabuena por elegir potenciar el locus interno. Si no lo has hecho, vuelve a la casilla de salida del libro y empieza de nuevo. Como siempre en la vida, debemos tener una palanca para hacer fuerza, y la palanca se mueve haciendo todo lo que esté en nuestra mano para que las cosas sucedan. Como el famoso eslogan *Make it happen* (Haz que suceda). Una vez que hemos puesto todo lo que teníamos al empujar la palanca centrándonos en hacer que pase, únicamente deberemos esperar con paciencia a que pase, o no. Con la palanca del locus interno tenemos muchas más probabilidades de que lo que queremos suceda; habremos comprado muchos más boletos para esa lotería, aunque siempre, siempre, habrá cosas que no controlamos. Así que si no ocurre analiza por qué. La mayoría de las veces no habremos aplicado suficiente fuerza a la palanca para que las cosas sucedan. Lo siento, pero es así. No nos habremos esforzado lo suficiente, no estaremos lo suficientemente comprometidos.



## MODELO DE LAS 5CS

Jensen, como todo experto que se precie en materia de *management*, utiliza un acrónimo fácil de recordar pero que puede ser aplicado para cualquier cosa, innovación, locus, negociación o la receta del pollo asado. Su modelo lo componen las 5Cs y son:

1. Clock
2. Contactos
3. Comunicación
4. Compromisos
5. Causas



\* Sobre todo lo que quiero es que pases un rato divertido, que la vida ahí fuera ya es demasiado seria como para que nos pongamos en modo *serious-working* hasta para leer libros que se supone que nos hablan de cómo vivir mejor y ser más felices. No te des tanta importancia, y si crees que vas a sobrevivir durante generaciones con un legado espectacular me gustaría que me dijeras cómo se llama tu bisabuelo o en qué trabajaba tu abuelo. Cosas tan simples como esas han quedado en el olvido para la mayoría de nosotros. Nosotros correremos el mismo camino cuando las últimas personas que nos hayan conocido mueran, salvo que la huella profunda y duradera que hayamos dejado en ellas sea fuerte y dé un ejemplo como para que otros nos tomen como referencia en sus vidas.

**ESTO NO TIENE NINGÚN SENTIDO**



¿Que no tiene sentido para ti? Pues entonces dale un sentido a lo que hayas leído. Es igual que la vida, a la que hay que darle sentido quizás porque no lo tiene. Al darle sentido es más fácil que le encuentres el sentido. Pero te aviso que lo del sentido de la vida no es tan fácil. El Universo tal y como lo conocemos lleva unos 14.000 millones de años de eventos aleatorios, decisiones trascendentes, cambios de dirección de millones de seres vivos como para que vengas tú a encontrar un sentido a todo eso.



Para poder disfrutar de este libro te pido lo mismo que les pido a mis alumnos: quiero una mentalidad de Bob Esponja, el personaje de dibujos animados que siempre está contento, una esponja de mar siempre curiosa ante todo lo que le pasa y no piensa mal a cada segundo. Es maravilloso como fábula para la vida.

Como ves, este libro te va a contar muchas cosas que sabes, y espero que alguna otra que no. Muchas son muy conocidas y otras no tanto. Algunos conceptos son muy potentes y otros te parecerán simple sentido común. Muchos no los querrás aplicar y lo dejarás todo para adoptar otros. Como la vida misma. La diferencia de este el libro con otro que acabas de dejar en la estantería hace un minuto es que, aparte de hacerte aprender algo, reflexionar bastante, pensar un poco, ejercitar tu mente, criticarlo todo y dudar mucho, te aseguro que te reirás con la mayoría de las cosas que escribo. Porque esto del Growth Mindset va también de reírse\*. Quitate importancia, por favor. Deja de una vez esa voz engolada de sabio trasnochado para cuando estés solo y nadie pueda escucharte. Es ridículo. Ríete por favor. Porque la vida es mucho más risa que llanto, más ligereza que pesadumbre, más Hermanos Marx o ese chiste malo que te acaban de contar que Schopenhauer o Milan Kundera, pese a que *La insoportable levedad del ser* estuviera entre mis libros favoritos de adolescencia, por mucho que le cueste creerlo a mi mujer. (Y, no era ninguna técnica para conseguir que saliera conmigo).

Piensa en las casualidades que se han dado para que estés aquí sentado hoy. Primero piensa en las cosas que tuvieron que pasar para que tus padres se conocieran, y que sus padres se conocieran, sus abuelos, etc., una casualidad increíble llena de decisiones, errores, aciertos, esfuerzos completos y pasotismo máximo. No solo tú eres responsable de tus fracasos aunque tampoco lo eres del 100% de tus éxitos, y eso es algo que le pasa a todo el mundo. Empatizar con esa idea alivia bastante y te permite centrarte en lo único que puedes manejar al 100%: lo que depende de ti y solo de ti. Así que esfuérzate, da lo mejor de ti, sé honesto, disciplinado y constante, y piensa que en el último momento la moneda caerá en la cara o la cruz. Lo único importante es levantarse a recoger la moneda y seguir lanzándola hasta que salga lo que tú quieras.

**Levántate siempre y no dejes de lanzar la moneda las veces que haga falta.**

Es otra de las claves del GM<sup>3</sup>.

Este es un libro de ejercicios, cuestionarse cosas, trabajar, perseverar, esforzarse. Las típicas cosas que creemos que solo hacen las personas con poco talento o no demasiada inteligencia. Pues esta es una mentalidad contraria al Growth Mindset, una mentalidad fija donde todo es inamovible. Yo era una de esas personas, así que te hablo desde la experiencia. Estamos demasiado acostumbrados a valorar a las personas por su talento o por su inteligencia sin tener en cuenta la cantidad de esfuerzo, aprendizaje, crecimiento y desarrollo que hay que poner en la ecuación para que nuestros dones se desarrollen<sup>4</sup>.

Este libro es un espacio psicológicamente seguro donde todo lo que se pienses, digas en voz alta o leas queda para ti. Puedes decir, hacer y pensar lo que quieras. Libertad total... eso ya es algo muy difícil de conseguir en tu día a día. Nadie sabrá nada de lo que pase por tu mente, más o menos lo mismo que pasa siempre. Fuera vergüenzas, por favor.

También te pido que no pierdas la concentración.

**iNo toques el teléfono!**<sup>5</sup> hasta que sigas leyendo un rato más. No lo consultes. No mires el Instagram.

¿Lo has mirado verdad?... Claro, eso es porque el cerebro no entiende la palabra «no», que necesita de otra para adoptar un significado que a veces sigue siendo ambigüo y complejo. Un «no» es una negación que no es fácil de visualizar para la mente. Puede ser una señal de prohibido, una mano gesticulando,

3 Tú eres la persona que se tiene que agachar a por la moneda. La pelota para que le saques todo el jugo a estas líneas está en tu tejado. La persona que se tiene que levantar cuando se caiga eres tú y yo no estaré ahí para levantarte. Las monedas salen de tu bolsillo, el tejado es tuyo y depende de ti que quieras levantarte del suelo, porque en el suelo estás muy a gusto, ¿no?

4 Recuerdo siendo pequeño que me reía de las personas que se esforzaban para conseguir sus metas. Recuerdo cómo valoraba mi inteligencia y mi rapidez innata para las cosas y despreciaba el esfuerzo. Muchas veces me reía de mi hermana, a la que le costaba muchas horas sacar un notable mientras yo sin apenas esfuerzo aprobaba. El problema estaba en que yo no me atrevía a hacerme la pregunta: ¿qué pasaría si tú estudias las mismas horas y no sacas tan buenas notas? No estaba dispuesto a conocer esa respuesta y no quería exponerme al error. Qué equivocado estaba...

5 Vivimos tiempos complicados, un mundo de entornos digitales anónimos, hologramas que representan una realidad de silicio y donde nos escondemos tras la pantalla. Y es precisamente por eso que existe un hambre insaciable, una necesidad vital de piel, de tocar, y un apetito enorme de conectar directamente y de forma personal. Así que quiero que conectes conmigo, quiero que compartamos, que difundas lo que aprendas en este libro, que lo ensucies, que lo arrugues, que me toques.



## !!!BOOM!!!

Acaba de explotar la primera bomba. ¿Es demasiado? Pues vete poco a poco digiriendo todas estas líneas, aunque tranquilo porque en este libro vamos a empezar de modo suave para ir avanzando cada vez más deprisa en las siguientes páginas.

De momento, y a modo de aperitivo, quiero que pienses en las infinitas casualidades, decisiones, errores, aciertos y actos que se han dado en el Universo para que estemos hablando en este momento a través de estas páginas. Tú con el libro en tus manos ahora y yo escribiéndolo en mi casa desde hace bastante tiempo. ¿Cuántas cosas han tenido que pasar para que estemos así ahora?, ¿cuántas decisiones de miles de millones de personas a lo largo de la Historia para encontrarnos aquí y ahora?... La vida es una enorme conexión cósmica, es el resultado de trillones de decisiones y eventos mezclados, es azar, suerte, destino, fe, pasión, decisión, acción o llámale providencia, casualidad, serendipia, destino. Haz lo que quieras. Eres libre.

Hace unos días me preguntaron en una de mis clases qué tenía que ver este libro con llegar a ser un buen líder y tener una actitud mental de crecimiento. La verdad es que no tuve que pensar mucho la respuesta. La parte fundamental del ser humano es conocerse y aprender, mejorar y crecer siempre. Los líderes se conocen, o por lo menos se preocupan por conocerse. Si te pregunto si te conoces dirás que te conoces bastante bien... Este libro va a intentar hacerte dudar sobre lo que crees, das por supuesto, tienes establecido de manera cultural, social o profesional. No tengo ninguna intención de convencerte de nada; simplemente te voy a contar lo que yo he aprendido y experimentado. Voy a tratar de comunicarte mis ideas, que son las mías, extraídas de mis experiencias, lecturas y aprendizajes<sup>1</sup>. No tienes que estar de acuerdo, no tienes que creer en lo que te digo. Espero que alguna de las cosas que te cuento te parezca chula, pero por lo menos me gustaría que esto te sirviera de entrenamiento para cuestionarte las cosas. Para romper tus creencias, para que dudes de todo, cambies de opinión, para que vuelvas a fallar al cambiar de opinión y vuelvas a dudar de nuevo.


<sup>1</sup> He dado bastantes veces una charla que se llama «Después de leerme 1000 libros esto es lo que he aprendido». Sí, he tenido una crianza con bastantes libros como compañía y eso me ha convertido también en parte de lo que soy.


una persona que se aparta de nosotros, alguien que nos impide hacer algo, una caja vacía que contiene el no... Es mucho más ambigüo que «toques» y «teléfono», así que tu mente solo ha visualizado lo de «toques teléfono», sin tener en cuenta el no. Este es uno de los motivos por el que los niños tocan algo cuando pone un cartel de NO TOCAR. Y si tu atención sigue conmigo y no has mirado el teléfono es realmente milagroso y te felicito.


Supongo que muchos de vosotros habréis visto las charlas TED. Son charlas cortas de gente súper relevante en multitud de campos del conocimiento y la mayoría de ellas suelen ser muy interesantes. Estas charlas duran como máximo 18 minutos. Fue Paul King quien calculó el tiempo máximo que el cerebro humano puede estar atendiendo de manera continua sin desconectar. Así que si lees más de 20 minutos seguidos se supone que no te enterarás de nada a partir de ese tiempo porque habrás desconectado. Espero que no desconectes, pero en todo caso haz lo que quieras. Solo quería que supieras que nuestra mente divaga, que tenemos cientos de miles de estímulos a nuestro alrededor, apetecibles tentaciones para que dejemos lo que estamos haciendo y cambiemos para no aburrirnos. Vivimos en un mundo en el que no tenemos tiempo para hacernos regalos a nosotros mismos, así que quiero que este rato que estás compartiendo conmigo sea un regalo que te haces. Nos quedan muchas líneas por delante y por tanto te animo a que saborees todas las palabras porque no hay nada de relleno, todo es importante. Distracciones, vida diaria, estrés... lo tenemos difícil para no perder la concentración, pero me encantan los desafíos. Lo único que te pido es que trates de disfrutar cada segundo de lectura y reflexión, en este libro y en la vida.

**Este libro es un camino al Growth Mindset, no tiene por objetivo que consigas una mentalidad Growth Mindset como un fin en sí mismo. Quiero que valores y saborees la experiencia de leerlo todo, igual que yo he aprendido y disfrutado en el camino de escribirlo. Ya lo decía Machado, «camionante no hay camino».**

Tenemos que disfrutar del camino que vamos recorriendo porque este libro, como muchas de las cosas que hacemos en la vida, no tiene una finalidad concreta aunque sí tiene un final. Igual que nosotros, que también tenemos final; no quería dejar de recordártelo. Es la muerte, por cierto.

 Entre otras muchas cosas hablaremos sobre los tipos de cerebro que tenemos y cómo conocer sus trampas, sesgos y creencias. Cerebros que nos han mantenido con vida hasta este momento pero que ahora viven en una delgada línea entre lo analógico, lo primitivo y lo digital. Nuestro antepasado de las cavernas (hace unos minutos en versión universal) no tenía móvil, usaba sus manos y no se sentaba en sillas incómodamente cómodas como las nuestras.

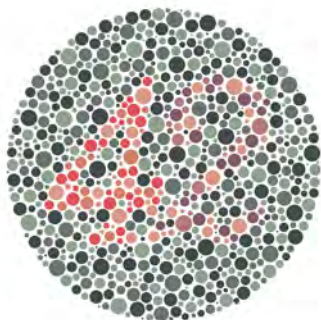
 Vamos a dedicar tiempo a escuchar nuestro cuerpo, porque nos habla constantemente pero no le escuchamos. Ahora está tomando fuerza una corriente que da más peso a la interacción entre cuerpo y cerebro. Se está abandonando el «cerebrocentrismo».

 Aprenderemos muchas cosas curiosas como esta y tendremos un plan de acción para pasar del Fixed Mindset al Growth Mindset (actitud fija vs. actitud abierta al crecimiento).

Casi todo lo que vas a leer, los juegos que vas a hacer y las frases que vas a leer probablemente los conozcas de sobra. Recuerda que hace más de dos mil años estaban ya pensando a tope sobre el ser humano Aristóteles, Pitágoras, Platón, Hiparquía, Areta de Cirene, Hispasia, Sócrates, Marco Aurelio... Después aparecieron San Agustín, Galileo, Bacon, Leonardo Da Vinci, Voltaire, Rousseau, Kant, Descartes, Newton... Más tarde nacieron Nietzsche, Sartre, María Zambrano, Simone de Beauvoir, Einstein, Unamuno, Ortega y Gasset...\* ¿Y qué tenemos hoy? Quitando los pocos pensadores con criterio y vocación real de ayudar y mejorar el mundo, hoy en día estamos rodeados de empresarios con fórmulas magistrales de trabajo, como el dueño de AliBaba por ejemplo y su fórmula 996. ¿Ah,



\*Este libro contiene muchas frases, referencias, apuntes, escritos y notas, algunas más y otras de otros. Porque a estas alturas del partido ya está todo dicho. Todo. Alguien más sabio que nosotros ya escribió esa ocurrencia que acabas de tener en alguna de sus memorias, ensayos o novelas. O simplemente otro lo dijo en el parque de un pueblo de veinte habitantes y nuestras abuelas lo escucharon y lo transmitieron mientras hacían croquetas. No es importante encontrar la novedad en lo que cuento. Lo importante para el aprendizaje es que te lo recuerden de la mejor manera posible o con el mayor impacto para que salgas de la quietud en la que vives, generes ganas de pensar y empieces a hacer.



Respuesta al sentido de la vida según el autoestopista galáctico.



A modo de curiosidad, una de las famosas hormonas de la felicidad llamada serotonina, muy de moda, y que buscamos en alimentos, cambios vitales radicales y mucho trabajo mental, resulta que se produce en un 90% en el colon, donde conviven millones de bacterias en una agrupación llamada microbiota o flora intestinal. Así que parte de nuestra felicidad podría estar en el estómago.

que no la conoces? Pues es de traca, es su receta para el éxito... Consiste en trabajar en la oficina de 9 de la mañana a 9 de la noche seis días a la semana. Me parece un poco *too much*. Estamos rodeados de sabios de teletienda que lanzan mensajes al espacio en YouTube sin ninguna base científica, neurocientíficos ilustres mezclados con tertulianos de La Sexta y Telecinco, y muchas criaturas de ese perfil, que tampoco quiero enfadarme, así que mejor paro y respiro un poco antes de continuar.

¿Has pensado alguna vez que la vida no tiene una finalidad? Yo también. No te voy a preguntar otra vez por el sentido de la vida porque ni los Monty Phyton lo descubrieron en sus maravillosas películas. Al final parece que en la vida no hay una finalidad concreta que alcanzar pero sí muchas metas a las que llegarás, quieras o no; así es la vida, y este libro también. Pequeñas metas volantes que te proporcionarán alegría, tristeza, indiferencia. Grandes metas importantes que te golpearán con fuerza si no las alcanzas, y si las alcanzas seguramente también. Disfruta del camino que vas a tomar; no sé si será el menos transitado, como decía Robert Frost, pero te aseguro que la persona que empiece ese camino será distinta de la persona que irá dando los siguientes pasos. Solo te pido una cosa: no te tomes muy en serio todo lo que vas a leer, o tómatelo. Nada importa demasiado. Eres totalmente libre en un sistema gigantesco de eventos aleatorios y sin rumbo que colisionan a cada segundo integrándose con cada una de tus decisiones, conscientes e inconscientes, haciéndote estar en el momento en el que te encuentras ahora mismo. Pero no te voy a mentir:

### **Estás a punto de empezar una gran aventura y tu vida va a cambiar por completo.**

Quizás te sigas preguntando qué vas a encontrar entre tantas letras juntas a lo largo de sus páginas. Buena pregunta porque, como te he dicho, habrá un poco de todo. Sé que hay que especializarse, centrarse en un tema concreto y desentrañarlo hasta el final. La vida hoy en día nos obliga a ser expertos. El problema es que la parte de la solución te la tienes que buscar tú mismo, porque el experto, que lleva toda su vida con ese único tema en concreto, no la sabe. Pues vaya gracia. Pues aquí te prometo que no pasará eso. Estoy convencido de que



habrá mejores libros sobre la vida, la muerte, el aprendizaje, el cambio de mentalidad, *Growth Mindset*, las enseñanzas que podemos sacar de las situaciones, las frases, las técnicas. Habrá libros más graciosos, más interesantes, más de todo lo que se te ocurra, porque somos expertos en ver lo que no tenemos y descubrir lo que el otro hace mal. Pero estoy seguro de una cosa: ninguno de esos libros los he escrito yo. Nadie es igual que nadie. Siempre hay algo que contar que nadie podrá contar como tú. Por si no lo sabías, estás de suerte y por eso estamos aquí. Para que empieces a desaprender desde ya todas las creencias que tenías grabadas a fuego desde que empezaste a ponerte de pie cuando solo eras un bebé.

**¿Sabías que todos y cada uno de los habitantes del planeta Tierra, todos incluido tu jefe al que consideras un inepto, hacemos algo genial, algo de manera increíble, algo que nos vuelve locos, que nos apasiona y nos encanta enseñar a otros?**

Seguro que estás pensando en ti mismo o en gente que conoces. Quizás sea cocinar, escribir, amar, jugar a la petanca o a la PlayStation, fastidiarle la vida a la gente, sacar de quicio a alguien, montar muebles, cuidar mascotas, tocar el ukelele o hablar de la teoría de supercuerdas. ¿Ya sabes cuál es tu talento? Si no lo sabes no te preocupes. Estás en el lugar adecuado para tratar de descubrirlo. Date cuenta de que tu talento puede ser inservible y poco útil para la sociedad. En ese caso seguiremos buscando algo que mejore tu entorno, aunque solo sea un poquito y sirva para construir un mundo mejor. Este libro va de dar y recibir.

### **Para recibir tenemos que estar siempre dispuestos a dar sin esperar nada a cambio.**

En el libro hablaremos del Universo y de tu posición en él para aprender a relativizar. Pero ya te adelanto que eres una mota insignificante respecto al tiempo y el espacio. Te hablaré de las trampas e ilusiones cognitivas que llenan el entorno en el que nos movemos. Hablaremos de flexibilidad y adaptación. De cambio de mentalidad. De cambios generales que aparecen sin

#### **EL EFECTO MARIPOSA**

Básicamente es la conexión que tenemos todos los seres vivos que habitamos este planeta (y que alguno se empeña en destruir con sus decisiones psicóticas). Es posible que acabes de coger este libro de la tienda de un aeropuerto. O quizás lo hayas comprado en Amazon por una cantidad de dinero que ya has olvidado. Quién sabe si lo has dejado abandonado en un banco al leer el primer párrafo. Quizás un amigo ha podido recomendártelo. O te has confundido de título. Podría ser que me hubieras escuchado en alguna charla, en un taller en tu empresa o asistido a alguna de mis clases, *who knows*. Lo que quiero que te des cuenta es de que la vida está llena de casualidades y cosas que no controlamos en absoluto. Todas las decisiones que has adoptado en tu vida te han llevado al momento presente. Todas. Probablemente en la mayoría de los casos hayas tomado tú la decisión, así que eres el responsable de donde estás.

Estamos rodeados de un mundo en el que interactúan millones de personas creando caminos que confluyen con el nuestro sin saberlo. Y caminando por la vida (como decía Melendi) es como vamos diseñando el siguiente paso. Sin un objetivo a largo plazo espectacular, ambicioso e impresionante. No hace falta. Lo único real es el presente porque el pasado no se puede cambiar y el futuro no existe.





## Ningún futuro existe porque cuando lo estés viviendo ya se habrá transformado en presente.

Me encanta la visión de múltiples escenarios o universos, la cantidad de universos alternativos que generamos con cada decisión que tomamos, por minúscula que esta sea. Por ejemplo, esta mañana has tomado café en lugar de té. Pues has generado un evento diferente dado que tu cuerpo no estará igual, tu mente no estará igual, tu actitud ante el día de hoy no estará igual y cualquiera de esas situaciones estará generando situaciones alternativas. Es alucinante.



ser invitados a la fiesta. De sentido y sinsentido. De lo estocástico y lo determinista. Del mundo empresarial y de lo que podríamos mejorar para hacer del trabajo un lugar más agradable y que nos aporte una mayor dosis de felicidad. Del reparto no equitativo, de las desigualdades y de cómo vivir con conciencia plena. Hablaremos de tu foto fija que tendrás que mover para poder encajar en ella o volver a sacarte otra segundos después. Es importante saber situarnos en el planeta ya que en unos años pasaremos a desaparecer para siempre. Simplemente nos estaremos adelantando a lo que tiene planeado el sol (que no es otra cosa que explotar dentro de unos años y arrasar con el sistema solar tal y como lo conocemos en plan película de Roland Emmerich). Hablaremos de la muerte y sus enseñanzas para ponerte en situación sobre todas las cosas que te rodean. Pero no quiero hacerte *spoiler*. Tendrás que tener paciencia. Vamos a adentrarnos a hablar de la vida, de a qué dedicas tu tiempo, de lo que hiciste ayer y lo que harás mañana. Pero siempre después de haber sido conscientes de tu finitud para que quites o pongas grados de importancia a las cosas.

## El objetivo es que seas una persona más consciente con cada página.

Veremos que en la vida tenemos problemas, aciertos, fallos y soluciones. Y cisnes negros que nadie pensaba que existían hasta que aparecen. Hablaremos también de cosas como el Ikagai japonés, el *mindfulness*, la apertura al crecimiento como mentalidad para la vida, la sincronicidad, la humanidad compartida, las creencias, los hechos frente a las opiniones, la gratitud, el perfeccionismo, el ego, la falta de empatía y la ausencia de compasión que nos ahoga como una tenaza, y miles de cosas más que meteremos como si de una caja de herramientas se tratase para que las puedas utilizar cuando lo necesites. Haremos ejercicios y aprenderemos con juegos divertidos que podrás utilizar donde quieras para expandir tu conocimiento y ganar alguna que otra apuesta a tus amigos y familiares. Porque la mejor forma de aprender es enseñar. Algo fundamental para entender nuestra relación circular con la muerte, el espacio y la vida. Y, sobre todo, vamos a ver cómo convertir nuestra mente al Growth Mindset, una mentalidad de apertura al cambio y al crecimiento personal.

## El camino, el objetivo, la meta, mi voluntad, mi anhelo y deseo para estas páginas es cambiar tu forma de pensar.

Desarrollar tu pensamiento crítico. No quiero que pienses como yo, solo quiero que pienses. Vale, son dos objetivos, pero si lo lees bien es uno solo. Porque el cambio es bueno, es posible y afecta a todas las áreas de tu vida, en especial a tu mentalidad. Por culpa de la inevitabilidad del cambio, la gente se aferra a lo conocido y no se enfrenta a nuevos desafíos con la típica táctica de la cochinilla, que se hace bola para que nadie pueda hacerle daño. Una técnica mejor es imaginar cómo afectaría el cambio para suavizar su efecto inicial. La creatividad surge en momentos en que la gente crea conexiones inesperadas en temas inconexos. (Así que igual tampoco es mala idea perder tiempo viendo vídeos de gatos en YouTube o pasar horas mirando por la ventana con melancolía).

La gente no quiere cambiar por el esfuerzo que supone cambiar, el trabajo extra, la imagen pública de «esta veleta no sabe lo que está haciendo».

Dilts plantea que para cambiar un nivel en concreto debemos atacar el nivel superior. Vale, genial, pero ¿cómo lo hago? La diferencia es que aquí veremos cómo activar mecanismos y sostenerlos en el tiempo. Lo podemos llamar las 6W<sup>6</sup>. ¿Qué son las 6W?



<sup>6</sup> No olvides que soy profe en una escuela de negocios internacional y ahí les flipan los acrónimos, las reglas numéricas y los términos en inglés. Disculpa de antemano pero es así y no seré yo quien lo cambie.

### PARA OBTENER UNA MENTALIDAD GROWTH MINDSET:

- Debemos ser conscientes de nuestras habilidades, talentos y aptitudes y usar nuestros recursos para maximizarlos (neuroplasticidad).
- Debemos combinar excelencia profesional con realización personal y espiritual.
- Aprenderemos que las personas están dispuestas a aceptar el cambio, pero para ello debemos darles buenas herramientas.
- Conoceremos que no solo consiste en hacer un programa de entrenamiento; se trata de crear una cultura de aprendizaje constante en Growth Mindset.



Alguien que cambiaba cada pocos minutos era Steve Jobs, una persona fuerte. Él quería y podía cambiar, y de hecho cambió mucho a lo largo de su vida. Ed Catmull de Pixar, que trabajó con él más de veinte años, dice que fue evolucionando a lo largo de su vida, cambiando de dirección sin miedo a tomar la siguiente curva.



Estás en el lugar apropiado para empezar a esforzarte y lograr el cambio. Esforzarte viene de esfuerzo. Esfuerzo supone sacrificio, ver las recompensas de seguir con paciencia, constancia, un camino largo, lento y doloroso. No te voy a mentir: es más cómodo estar en el sofá comiendo Cheetos que estar encima de la elíptica, ayudando a una persona o sentado en el despacho trabajando. Pero en el sofá la mayoría de las veces estamos perdiendo un tiempo precioso que realmente no volverá. Perder el tiempo, aburrirse, no hacer nada, dedicarse simplemente a saber que no estás haciendo nada productivo es muy bueno de vez en cuando, lo mismo que comer *fast food* de vez en cuando, remolonear, beber un gin-tonic... pero de vez en cuando. Es buenísimo, todo en su justa medida aporta cosas buenas. Aunque la mayoría de las veces nos dejamos arrastrar por nuestro canal de televisión favorito y este nos lleva a lugares conocidos a los que les entregamos nuestro tiempo para formar parte de los datos de audiencia al ver sus anuncios sobre vitaminas, jabones o seguros de coche. ¿No debería ser al revés? ¿No debería pagarnos la televisión por ver sus anuncios? ¿No deberíamos estar en nómina al entregar nuestro tiempo de ocio para ver cómo nos dice un famoso que tenemos que comprar una cama, un champú o una crema anti hemorroides?

El orden de este libro sigue la lógica de mis clases presenciales y desembocará en una terapia cognitiva de auto-conocimiento y comprensión mayores. La referencia es la Pirámide de Robert Dilts sobre los niveles lógicos del pensamiento.

### Capítulo 1. Why

Por qué hacemos las cosas. Es la parte donde nos conoceremos y desaprenderemos lo que no deberíamos haber aprendido. Te contaré errores que he cometido para que aprendamos juntos.

### Capítulo 2. Where

Dónde estamos en estos momentos. Cuál es mi relación con el entorno y cómo puedo adaptarme de la mejor manera posible.

### Capítulo 3. When

En qué momento estamos leyendo este libro, ayer, hoy y mañana. Cuál es el momento más importante. Para qué nos sirven los recuerdos y la planificación.

### Capítulo 4. What for

Ya sabes dónde fallas. Ya sabes dónde estás y sabes en qué momento te encuentras. Genial. ¿Y ahora qué hago y, sobre todo, para qué lo hago?

### Capítulo 5. What

Qué es lo que vamos a hacer. Cuáles son las motivaciones que nos empujarán a nuestros actos. En qué vamos a cambiar. Aquí queremos tocar, sentir, experimentar. Cerraremos el círculo del primer capítulo y entenderemos para qué hacemos las cosas.

### Capítulo 6. Will

Querer es poder, y para ello necesitamos un plan de acción concreto y definido. Vamos a hablar de pasos concretos, de creación de hábitos y aterrizaremos el avión para descargar todo su material.

¿Estás dispuesto a trabajar sobre el posible cambio que puedes darle a tu vida desde ya? ¿Por qué no empiezas ahora mismo a disfrutar de los días que te quedan por vivir? ¿Por qué no hacer un mundo un poco mejor, aunque sea solamente en tu pequeñísimo radio de acción? Aquí me viene una anécdota a la cabeza sobre la enseñanza de una historia que seguro has escuchado más de una vez.

### El lanzador de estrellas de mar

*En una playa de arena blanca, miles de estrellas de mar yacían a escasos centímetros del romper de las olas sin conseguir llegar al mar. El día no era especialmente bueno, así que apenas había paseantes por la playa. Las estrellas se agolpaban por miles en la orilla. A lo lejos se avistaba un solo hombre que se encargaba de recogerlas una a una y ayudarlas en su camino lanzándolas al mar sorteando las pequeñas olas que las devolvían irremediabilmente. Un joven que caminaba con la música aislando sus pensamientos se le acercó y, viendo la dificultad de su empresa, le preguntó por la cantidad de estrellas que se quedarían sin llegar al mar pese a que estuviera todo el día lanzándolas por encima de las olas. El lanzador de estrellas le miró con ojos comprensivos, ya que él también había pensado lo mismo hacía muchos años, quizás a la misma edad que la que aparentaba el joven. Se agachó, cogió una estrella y la lanzó por encima de la ola que acababa de romper. Esperó unos segundos y respondió: «A esta estrella le acabo de cambiar la vida para siempre».*

¡Toma metáfora sobre lo que podemos y lo que no podemos hacer a nuestro alrededor! Por cierto, si tu cerebro, al leer este precioso cuento (adaptado a mis palabras y escrito de mi puño y letra), se ha activado de alguna de estas maneras, me alegro mucho de que estemos juntos en estas páginas:



Por si no quieres hacerme caso y saltas de un capítulo a otro, casi todo está diseñado para poder ser leído de forma independiente, más o menos. Todo es Growth Mindset. Todo está dicho y por decir. Todo es importante, nada es importante. Porque, me hagas caso o no me lo hagas, nada tiene demasiada importancia si eres consciente de tu fragilidad y de que tú y solo tú tienes los mandos de tu cerebro en todo momento y nadie más puede saber qué hay dentro de él, por mucho que ahora la neurociencia diga que es capaz de predecir tus decisiones o utilizar la inteligencia artificial con sus algoritmos y patrones basados en Big Data para saber qué vas a comer mañana. Solo tú eres capaz de hacer que tu mente vaya en la dirección que quieres.

Este libro está especialmente pensado para aquellas personas que están hartas de repetir frases como: «soy tonto», «no tengo buena memoria», «nunca he conseguido hacerlo bien», «esto no es para mí», «a mí esto no se me da bien», «no soy creativo»... Vivimos en una época en la que intercambiamos tiempo por anuncios. **Toma las riendas de tu vida por favor y que todo lo que hagas sea porque tú quieres hacerlo.** Y no vas a tener el pelo de Sara Carbonero porque uses su champú.

- Las estrellas de mar forman parte de un mundo que a mí no me afecta, el mundo «océano y estrellas de mar». Me da igual lo que les pase. Es su problema.
- Las olas rompen y siempre devolverán las estrellas, haga lo que haga yo.
- Las estrellas sufren cuando las lanzas por encima de las olas. Eres un insensible por lanzarlas.
- No sé qué música estaba escuchando el joven y es importante para que yo empatee con la historia.
- Yo no tocaría una estrella de mar ni loco.
- La historia tiene fallos claros de guion, no tiene pasión y le falla el *track record*.
- No soy nadie para cambiar el destino de las estrellas de mar, ¡qué presión!, bastante tengo con mis propios problemas.
- No entiendo las metáforas... ¿Yo soy la estrella, el lanzador, el chico o el océano?
- Qué chorrada acabo de leer... Me he equivocado de libro sin duda. Me parece que, si no lo arrugo mucho, se lo envuelvo a mi suegra y le cae como regalo de amigo invisible, que siempre me toca ella y así se fastidia al leer este rollo.

Pon aquí la que se te haya pasado por la mente (sí, coge un lápiz y escribe porque es divertido plasmar tus pensamientos en papel, no tengas miedo):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Si te has sentido identificado con alguno de los puntos, que sepas que este libro es perfecto para ti. Lo irás descubriendo poco a poco. Si no te has identificado con ninguno de ellos, quizás no has leído la historia con toda la concentración que requería porque es muy profunda.

Te felicito por la suerte que has tenido, por todas las decisiones que has tomado para llegar aquí, por leer este libro, por todas las preguntas que vas a hacerte y por poder buscar las respuestas y no tener que esperar a que llegue el cáncer, el ictus, el accidente o el infarto para tener una epifanía, un momento clave para preguntarte quién eres, para darte cuenta del tiempo desperdiciado, para conocer qué lugar ocupas en el mundo, qué es lo que estás haciendo con tu tiempo, si dedicas más tiempo al trabajo que a la familia, para analizar tu soledad, para ver si merece la pena lo que detestas hacer... Si no tienes prisa, este libro funciona como un tortazo para que reacciones sin tener que llegar a morirte por leerlo.

Y si por algún motivo, médico o de edad avanzada, ya estás en los últimos segundos del partido, espero poder ayudarte a aprobar el examen final de tu vida, aunque sea con chuletas y copiando al empollón de la clase.

### **¿El último día de nuestra existencia valoraremos como positivo el camino andado?**

Anticípate a eso y comienza a dar pasos en la dirección que quieres andar sintiendo plenamente cada paso.

**¡Bienvenido al viaje de tu vida; agárrate  
fuerte que nos vamos!**

